Generación Z

Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los *millennials*

Núria Vilanova e Iñaki Ortega

Plataforma Actual

Con prólogo de la ministra de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad e introducción del presidente de MAPFRE

Generación Z

Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los *millennials*

Núria Vilanova e Iñaki Ortega

Con la colaboración de Dolors Montserrat, ministra de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y Antonio Huertas, presidente de MAPFRE

Plataforma Editorial

Primera edición en esta colección: noviembre de 2017

© Núria Vilanova e Iñaki Ortega, 2017
© del prólogo, Dolors Montserrat, 2017
© de la introducción, Antonio Huertas, 2017
© de la presente edición: Plataforma Editorial, 2017

Plataforma Editorial
c/ Muntaner, 269, entlo. 1ª – 08021 Barcelona
Tel.: (+34) 93 494 79 99 – Fax: (+34) 93 419 23 14
www.plataformaeditorial.com
info@plataformaeditorial.com

ISBN: 978-84-17114-32-9

Realización de cubierta y fotocomposición:
Grafime

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos. Si necesita fotocopiar o reproducir algún fragmento de esta obra, diríjase al editor o a CEDRO (**www.cedro.org**).

A Iván Soto, María del Barco y Cecilio Cerdán, de Deusto Business School y *Atrevia*, sin los cuales no se hubiera podido desarrollar la investigación que ha dado lugar a este libro.

A Isabel Lara, vicepresidenta de *Atrevia*, por su especial colaboración en este libro escribiendo un artículo y las correcciones finales tan atinadas.

Índice

Prólogo de Dolors Montserrat
Introducción de Antonio Huertas

1. Por qué tanta atención
Las generaciones
Taxonomía de las generaciones (Guía práctica para no perderse)

2. Quiénes son la generación Z
Descripción de la generación Z

3. *Toolkit* para entender a la generación Z

4. La fórmula secreta de los Z: las cuatro íes
Internet
Irreverencia
Inmediatez
Incertidumbre

5. El nuevo norte: las cuatro ces
Ciencia
Creatividad
Cambio continuo
Cooperación (Y de paso unas conclusiones)

Prólogo

Las generaciones de ayer, de hoy y de mañana tenemos algo que es común a todas: la juventud. Esa juventud de nuestros abuelos, de nuestros padres y la nuestra, que ha sido inconformista y transformadora, luchadora e idealista, con la única diferencia de que cada una de ellas nació en un momento histórico, económico y social diferente y se enfrentó a una sociedad que demandaba su fuerza y su ilusión para ser cada día mejor.

Esa fuerza e ilusión de los jóvenes de todas las generaciones, anteriores o venideras, es única e inconfundible. A través de sus ojos se pueden romper barreras invisibles como la intolerancia, la discriminación, la desigualdad o la violencia de género.

Las mentes de los jóvenes de hoy marcan el futuro de nuestra sociedad. Irremediablemente, los jóvenes egoístas se convierten en mayores egoístas. El germen de cambio y transformación social –a mejor y también a peor– descansa en nuestros jóvenes. Ellos representan el avance y el progreso social.

Por eso, es fundamental que seamos capaces de valorar y dejar el espacio necesario para que todas las generaciones –se encuentren en la edad en la que se encuentren, ya sean jóvenes, adultos o mayores–, puedan sumar a un gran proyecto común que es España.

Los jóvenes de este primer cuarto del siglo XXI son hijos de la tecnología, del aprendizaje virtual y de las comunicaciones instantáneas. Tienen oportunidades para aprender cualquier detalle del mundo y verlo en directo a través de la geolocalización por satélite. Pueden acceder a cualquier contenido cultural desde su teléfono móvil, emprender un proyecto social a través del *crowdfunding* o compartir sus inquietudes vitales con cualquier persona en cualquier rincón del planeta a través de las redes sociales.

Son jóvenes nacidos en una sociedad que trasciende lo físico, donde las personas entablan relaciones personales y empresariales de manera virtual. Su creatividad tiene

cauces inconmensurables porque la tecnología les permite formar parte de una sociedad aún más amplia que la que tienen en su entorno más inmediato. Sin embargo, toda creatividad conlleva una gran responsabilidad y nuestro reto es –como sociedad– desarrollar sus potencialidades, facilitarles los cauces necesarios para su empoderamiento y, sobre todo, apostar por su gran capacidad transformadora.

Si miramos atrás y nos paramos a pensar en la vocación juvenil que tuvimos y en la vida laboral que queríamos y la que luego conseguimos, habrá varios escenarios posibles. Los que trabajan en lo que les gustaba desde el principio, los que no lo hacían y ahora han redirigido su trayectoria profesional y los que confían en conseguirlo más pronto que tarde.

Nuestra obligación como sociedad y como país es que todas las personas puedan emprender su proyecto laboral desde el convencimiento de que se trata de la actividad que realmente los llena como personas.

Desde el Instituto de la Juventud (Injuve) queremos conseguir que todos los jóvenes puedan desarrollar su proyecto de vida en igualdad de oportunidades, haciendo realidad sus ideas emprendedoras y creando el espacio social y económico necesario para que puedan liderar nuevas formas de entender nuestra sociedad, ya sea desde el arte, el diseño, la ciencia o la literatura.

Para ello, tenemos ayudas para la creación joven que favorecen la promoción y difusión de su obra y propician su incorporación al ámbito profesional. Apostamos por el desarrollo de las artes visuales, el cómic y la ilustración, el diseño, la música, la narrativa y la escena.

Estamos convencidos de que una sociedad que incluye y potencia las capacidades de cada persona para conseguir la mejor versión de sí misma es una sociedad mejor. Por eso, el Injuve es también un potenciador de vocaciones emprendedoras y científicas. Desarrollamos planes educativos para los jóvenes investigadores y también para los jóvenes empresarios que se ponen en marcha –en muchos casos–gracias a una idea innovadora y una conexión a internet. Para estos perfiles emprendedores tenemos un programa de microcréditos para ayudarlos a despegar con mayores garantías financieras.

Esta nueva generación a la que se refieren los autores de este libro, Núria Vilanova e Iñaki Ortega, tiene por delante importantes retos.

Cada generación se adapta a cada momento histórico, económico y social, se especializa y evoluciona, crece y progresa. El futuro está en manos de nuestros jóvenes

de hoy, que serán los líderes de mañana. Ellos son los protagonistas indiscutibles, como lo fuimos nosotros en su momento. Si nos detenemos a recordar un segundo, podemos reconocer a las personas que nos inspiraron y también las que nos limitaron, por eso, no podemos cometer los mismos errores.

Hemos de seguir trabajando –como país– para huir de los discursos negativos que coartan la libertad de los jóvenes para pensar, para crear y para vivir. La juventud se alcanza con un trabajo previo por parte de toda la sociedad, que somos quienes inculcamos el espíritu de superación, la solidaridad, el esfuerzo y la empatía. La confianza en sus dones y en sus capacidades hay que cultivarla, sembrando y dejando que crezcan, porque solo dejando el espacio necesario para que así sea, nuestros jóvenes podrán demostrar lo que son capaces de conseguir.

DOLORS MONTSERRAT,
ministra de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad

Introducción

La expresión «salto generacional» está acuñada para definir los cambios de todo tipo que separan una capa de la población que comparte una serie de características comunes de la generación siguiente, que maneja otros códigos, otra aproximación diferente a la realidad u otras señas de identidad diferentes. Cada vez que se ha definido un «salto» hemos identificado a la nueva generación con un concepto rupturista, sustancialmente distinta a la anterior.

Reconociendo que, por definición, la juventud es rupturista, lo cierto es que si fuéramos más cuidadosos con el idioma, el concepto de «salto» solo deberíamos aplicarlo a la generación Z porque, como bien analizan Núria Vilanova e Iñaki Ortega, los autores de esta publicación, no solo rompen con el pasado por el mero hecho de ser una generación nueva, sino que, por primera vez en la historia reciente, están construyendo un modelo, el digital, que no se apoya necesariamente en el anterior. Son los primeros ciudadanos nacidos en la era digital. Casi 8 millones de españoles, 2.000 millones en el mundo, que ya están entrando en el mercado laboral y que, más pronto que tarde, alzanzarán los centros de poder de las distintas organizaciones e instituciones. Por cierto, y volviendo al rupturismo, no tienen por qué ser los actuales centros de poder, porque una de las lecciones que se aprenden con la lectura de este libro es que la generación Z tiene como hecho diferencial construir su propia realidad en todos los ámbitos de la vida.

Empezando por su propia aproximación al entorno, los nacidos a partir de 1994 se han socializado ya en un entorno global, sin límites, con un acceso libre a internet y a todo el mundo conocido. Son la primera generación que rompe con el concepto de educación formal y cerrada. Valoran las titulaciones, pero asumen que en un mundo cambiante van a ser les más útiles las habilidades, la autoformación en muchos casos y la capacitación abierta para desarrollar perfiles profesionales *ad hoc*.

Su mundo, como se ejemplifica bien en las páginas siguientes, se organiza y se entiende en relación a las cuatro íes: internet, irrevencia, inmediatez y la incertidumbre que les genera estar construyendo con ojos y corazón digital un mundo que todavía es en su mayor parte analógico.

Creo, sin duda, que estamos ante un excelente manual para entender cómo piensan, como actúan y cómo se interrelacionan las personas pertenecientes a la generación Z. Si el lector se aproxima como ciudadano particular, va a encontrarlo muy interesante, incluso para comprender mejor una realidad que puede tener próxima, o en su propia casa en alguno de sus hijos. Pero igualmente importante, quizás más, es analizar este libro bajo una visión empresarial y, además, con un doble interés: conocer a tus nuevos clientes, pero también a tus nuevos trabajadores.

Como clientes son más exigentes, sin duda, pero, además, también se aproximan al consumo con una visión más colaborativa, demandando transparencia y relación entre iguales, y si es posible de manera directa (P2P).

Como trabajadores son igual de exigentes, irreverentes incluso, según el modelo laboral actual. Valoran más la reputación y los principios de las empresas que lo que pensaban las generaciones anteriores. Quieren trabajar por proyectos, con flexibilidad, sin estructuras rígidas que, a su juicio, lastran la creatividad, etcétera.

Las personas que estamos liderando empresas globales tenemos la responsabilidad de conocer estas realidades y de encabezar también el proceso de adaptación a ellas por parte de las organizaciones. En nuestro caso, ya tenemos una visión multigeneracional muy abierta que nos lleva a trabajar, actualmente, con cinco generaciones de profesionales, por cierto, de 78 naciones. De los 37.000 trabajadores que MAPFRE tiene por el mundo, un 5 % son ya personas de la generación Z, cerca de 2.000 trabajadores por debajo de los 23 años que están llamados a ganar protagonismo en una compañía como MAPFRE, que trabaja para ser uno de los *players* del seguro digital en el mundo. La digitalización no puede hacerse sin contar con las personas; por eso, no solo estamos obligados a entender a los trabajadores de la generación Z, sino que aprendemos de ellos cada día y nos ayudan a mejorar nuestra aproximación al cliente Z, la gente de su propia generación.

Invito al lector a profundizar en este libro que, como decía, nos va a ayudar a entender mejor las cosas que están pasando a nuestro alrededor.

ANTONIO HUERTAS,

presidente de MAPFRE

1.
Por qué tanta atención

Seguro que sabes quiénes son los *millennials*. En cambio, los autores de este libro no apostaríamos un euro a que escribes correctamente esa nueva palabra. Prueba a preguntar a tus colegas y verás que son minoría los que conocen que *millennial* tiene dos eles y dos ennes. Así es, nos suena que son los nativos digitales, pero ni siquiera sabemos escribir el término correctamente. En cualquier caso, hay pocos neologismos que han tenido tanto éxito y tan rápido en el lenguaje empresarial como la palabra *millennial*. Los *millennials*, también conocidos como la generación Y, son aquellos jóvenes nacidos entre principios de los ochenta y mediados de los noventa del siglo pasado. A pesar de que crecieron en la era analógica y han sufrido la crisis como los que más, han sido capaces de ser protagonistas de las ventajas que llegaron con el nuevo milenio y la digitalización. Su diferente forma de comportarse como empleados y consumidores hizo sonar todas las alarmas en las grandes empresas de medio mundo. De modo que esas mismas empresas empezaron a analizarlos desde todos los puntos de vista: cómo viajan, qué leen, si ahorran o no, su ocio, qué estudian y hasta qué comen. Incluso el diccionario de Oxford, ante tanta profusión, ha decidido incluirlos como nueva entrada.

En el mundo corporativo, hablar de *millennials* es sinónimo de hablar de jóvenes disruptivos. El adjetivo «disruptivo» proviene de la física y se refiere a aquello que produce una rotura o interrupción brusca. Efectivamente, son usuarios que han aparecido de repente y se comportan de un modo diferente, casi peligroso, y que es preciso atender de otro modo para no perderlos. La transformación digital o, lo que es lo mismo, la irrupción de la tecnología en toda la cadena de valor de una empresa ha llegado hasta el cliente y este ha empezado a darse cuenta del poder que le otorga. Las empresas, y en general las instituciones, que siguen funcionando como si nada hubiese pasado están

abocadas a perder consumidores o usuarios masivamente. Esos infieles, esos micropoderes que usan la tecnología para exigir cambios, son el estereotipo de un *millennial*. Si quieres poner cara y ojos a un *millennial*, piensa en un aplicado empleado que se empeña en corregir a un desfasado y viejo jefe. La palabra ha causado furor en los últimos años y ya hay el triple de entradas en Google del vocablo «*millennial*» frente, por ejemplo, al término «adolescentes».

Para muestra un botón. Un tranquilo día de julio de 2017 en la prensa aparecieron los siguientes titulares: «Spiderman se hace *millennial*» con motivo del estreno de la nueva saga del cómic; «Lucha en el aire por los *millennials*» a raíz del lanzamiento de una aerolínea de bajo coste por parte de Air France; «La medicina tradicional se reinventa para los *millennials*» para ilustrar las mejoras en la imagen de productos naturistas e incluso «Madrid seduce a los *millennials* chinos» por una nueva campaña de promoción turística. Todo entra en el saco del nuevo término.

Pero de repente, cuando todavía no sabías ni escribir correctamente la palabra pero creías estar en la posmodernidad porque te habías enterado de que los *millennials* no son lectores empedernidos de la saga de novelas *Millennium* de Stieg Larsson, sino estos nuevos clientes y empleados, ha aparecido una nueva generación, la llamada generación Z, que te ha vuelto a dejar anticuado. Los Z han hecho viejos a los *millennials*. Nacidos a partir de 1994, ya no cabalgan entre lo analógico y lo digital, como sus hermanos mayores de la generación Y, sino que son 100 % digitales porque se han educado y socializado con internet plenamente desarrollado.

El filósofo polaco Bauman bautizó nuestra era como líquida. Ya nada es estático, rígido, vivimos tiempos de cambios rápidos y profundos, así que si todavía crees que estás a la última porque estás enganchado a WhatsApp…, te recomendamos que hables con los chicos y chicas que están estudiando en la universidad ahora mismo y pisarás tierra. Así lo hicimos en Deusto Business School y Atrevia en nuestras recientes investigaciones académicas *Generación Z. El último salto generacional* y *Generación Z. El dilema*. Más de 600 entrevistas a chicos de esta generación, 50 personas que han participado en *focus group*, 30 empresas y profesionales de la educación involucrados han dado lugar a 500 páginas de información inédita sobre la generación Z. Algunas de las conclusiones de estos estudios y de otros muchos que otras instituciones han publicado son usadas para dar rigor a las afirmaciones que podrás leer en este libro. Te adelantamos que te sorprenderá saber, si eres jefe o profesor de chicos jóvenes, que para

ellos Facebook es cosa de padres porque, como nos dijeron, «lo que de verdad funciona es Snapchat». Pero date prisa en descargarte la aplicación de esta red social porque si tardas mucho ya estarán en otra cosa.

La gastronomía, tan de moda en este momento, puede ayudarte a entender el párrafo anterior. Uno de los platos de cocina más típicos en el País Vasco es el bacalao al pilpil. El bacalao es un pez migratorio. Vive en las frías aguas del hemisferio norte y se cree que la etimología de la palabra proviene del euskera. Todo lo anterior es coherente con que un pueblo, el vasco, lleve pescando bacalao en los caladeros canadienses de Terranova o en Gran Sol, en las islas británicas, desde antes que se descubriera América. Pues bien, cualquiera que se adentre en los fogones para hacer por primera vez un bacalao al pilpil ha de saber que la clave de esta receta es no dejar de mover la cazuela de barro ni un solo instante. Conseguir emulsionar el aceite, el ajo y la gelatina que suelta el bacalao hasta lograr la famosa salsa vasca es fácil siempre que seas capaz de mover rítmicamente el recipiente a la vez que cueces las tajadas. Si por un momento te quedas quieto en ese proceso, el plato se echa a perder. Carlos Barrabés es quizás el emprendedor español más respetado. Hijo de los dueños de un humilde bazar en el corazón del Pirineo aragonés, a finales de los años 80 fue el pionero del comercio electrónico vendiendo desde Benasque material de montaña y de esquí a toda Europa. En los 90 despertó la atención de los miembros del Foro Económico Mundial (los mismos que en Davos pregonan la cuarta revolución industrial) y fue nombrado joven líder mundial. Con el nuevo milenio, Carlos se convirtió en el asesor de referencia para pilotar la transformación digital en las multinacionales patrias. Hoy su capacidad para adelantarse a los cambios en la empresa le ha llevado a ser considerado un visionario. Hace unos meses se reunió en Deusto Business School con los directivos que cursan el programa de liderazgo y les alertó de la necesidad de estar al día de las nuevas tendencias y de estudiar minuciosamente las tecnologías que las soportan. Entre ellas, situó la nueva moneda virtual, el bitcóin, con la que se puede comprar en la red, pagar un rescate a piratas informáticos y sacar dinero de un cajero en la calle Serrano de Madrid. No es sencillo explicar el sistema que da sentido a esta criptomoneda, pero de un modo brillante Barrabés equiparó el *blockchain*, se llama esta tecnología, con el bacalao al pilpil. Si no lo mueves, no funciona. Ese es precisamente el paradigma del momento que nos ha tocado vivir: el cambio permanente, la necesidad ineludible de moverse para que las cosas sigan funcionando, exactamente igual que la salsa del bacalao. Se mueven las

grandes empresas para captar las mejores ideas de los emprendedores porque ya no surgen de sus centros internos de innovación. Se mueven las corporaciones para atraer a los recién graduados que ya no suspiran por estar en una multinacional como hace años. Se mueven las universidades para adaptarse a los nuevos sistemas tecnológicos de enseñanza presionados por las demandas de las nuevas generaciones, que exigen una disrupción en la educación superior. Se mueven los nuevos consumidores para denunciar los abusos de los grandes y ya están consiguiendo, como dice Naim, que el poder ya no sea intocable y esté cambiando de manos. Se mueven las empresas de seguros, los medios de comunicación y hasta los hoteles porque hoy, siendo pequeño pero con talento, consigues capital para poner en marcha nuevos modelos de negocio que revientan sectores que no habían cambiado en cien años. Hasta la Iglesia se ha movido con la elección de un incómodo papa que no deja de despertar conciencias diciendo verdades, aunque a veces sean como puños. A España también ha llegado el movimiento y la mayoría de las grandes ciudades han pasado a ser gobernadas por fuerzas políticas que ni siquiera existían en la anterior convocatoria electoral; se mueve también, por ejemplo, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, defendiendo a los nuevos operadores que abaratan los precios en el transporte, como Uber, frente a los taxistas; incluso el Partido Popular se mueve poniendo en su cúpula, en este momento, a un preparado político que no oculta su homosexualidad. Pero nada de esto es suficiente mientras muchos sigan sin moverse, encastillados en sus dogmas. Y la cosa puede empeorar porque, como veremos más adelante, en *Alicia en el país de las maravillas*, otros se mueven más rápido y eso nos deja atrás. Se ha movido el nuevo terrorismo yihadista, con internet como aliado, sembrando el pánico en medio mundo; no deja de moverse el populismo, que crece en adeptos, haciendo más vigente que nunca la apuesta de Popper por la sociedad abierta frente a los totalitarismos de los años 30. Muy rápido se mueve el cibercrimen, que es ya la principal amenaza de la seguridad global, y lo saben bien no solo los mandatarios o los jueces que manejan privilegiada información, sino también los directivos de cualquier gran empresa o los gestores de infraestructuras críticas. Se mueve también una amenaza silenciosa de indolencia frente al drama de la inmigración que agoniza en nuestras propias fronteras. Por ello solo cabe demandar movimientos valientes y comprometidos, pero no únicamente a los demás, sino a nosotros mismos. Moverse y no dejar de moverse para entender a los jóvenes Z. Porque si el mundo sigue igual y se para, como el pilpil, se echará a perder.

Las generaciones

Puede que pienses que esto de la generación Z, como el anglicismo *millennial*, es un invento de un gurú del *marketing* con ganas de vender libros. O que un avezado consultor tuvo que sacarse de la chistera este término para poner en valor su asesoramiento a los frustrados departamentos de recursos humanos. Hasta puedes tener en la cabeza a un profesor de escuela de negocios ideando un nuevo palabro con el que «esnobear» a sus alumnos, directivos de grandes compañías. Probablemente no estás muy equivocado, porque hay mucho de tendencia detrás del término «generación Z», pero sí yerras de pleno si crees que hablar o estudiar las generaciones es algo nuevo y sin fundamento. También te equivocas si niegas que estos jóvenes a los que dedicamos este libro se han educado de un modo radicalmente diferente a generaciones anteriores, lo que les da una identidad especial.

La quinta acepción del *Diccionario* de la Real Academia Española define generación como «conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común». En inglés, el idioma más universal, se incorpora el mismo matiz de que, más allá de una edad común hay unas experiencias comunes. De hecho, *Collins English Dictionary* define una generación como «all the people in a group or country who are of a similar age, especially when they are considered as having the same experiences or attitudes». Pero para llegar a esas definiciones ha sido necesario un largo proceso que se pierde en la historia y que incluso ha dado lugar a una escuela de conocimiento cercana a la sociología y a la antropología que con el tiempo ha ido hibridándose con la propia economía. Es la teoría generacional.

A lo largo de la civilización siempre se ha hablado de generaciones, y así ha quedado por escrito en textos de la literatura universal, desde la *Ilíada*. De hecho, ya la Grecia clásica tomó como medida que marca el paso de una generación a otra los 30 años, distancia media de la edad entre un padre y su hijo. Se entendía como el periodo necesario para que una persona se convirtiese en adulto y tuviese su primer hijo. San Agustín, siglos después, menciona en su obra esa misma cifra, y con la llegada de la Edad Moderna, Hegel y Marx siguen hablando de generaciones, aunque se pierde el consenso en los años que marcan una generación, y de los 30 se pasa a los 15 e incluso a

los 18: la mayoría de edad como frontera entre cohortes. Más allá de estas consideraciones, el concepto encuentra el sentido para ser estudiado en el siglo XIX (y nace entonces la teoría generacional), cuando las generaciones pasan de ser un concepto meramente biológico, como es la distancia de edad, a ser algo científico, como es la concurrencia de determinados aconteceres que dan lugar a un cambio histórico. Deja en ese momento, por tanto, de tener importancia los 30 años –o los que sean– como frontera de cada generación en beneficio de los acontecimientos históricos.

En línea con lo anterior, el filósofo Ortega y Gasset dedicó muchos de sus ensayos a estudiar las generaciones y afirmó que la propia historia no tenía sentido sin ellas. Para el pensador español era vital comprender los mecanismos que rigen las generaciones en un mismo periodo temporal. Luchó intelectualmente contra los que las catalogaban como meros inventos metafísicos y así llegó a formular, en 1914, su frase más conocida: «Yo soy yo y mi circunstancia y si no la salvo a ella no me salvo yo», que resume a la perfección el elemento clave para definir una generación: sus circunstancias.

Esas circunstancias son las que están detrás de célebres generaciones de literatos en lengua castellana, como la del 98. Baroja, Azorín y Unamuno, entre otros ensayistas, se vieron afectados por la crisis moral, política y social de la derrota militar con Estados Unidos y la consiguiente pérdida, en 1898, de la última colonia española, Filipinas. Todos estos autores nacen en un intervalo entre mediados de la década de 1860 y finales de la de 1870. Pero el anterior ejemplo no es exclusivo de nuestra literatura. En el mundo anglosajón es conocida como la generación perdida un grupo de escritores estadounidenses como Hemingway o Faulkner, que vivieron en París desde finales de la Primera Guerra Mundial hasta la Gran Depresión de 1929, y eso les influyó en todas sus obras. O, más recientemente, la generación *beat* fue conocida por estar compuesta por un grupo de escritores estadounidenses de la década de los 50 que rechazaron los valores clásicos americanos (de ahí lo de *beat*, que puede traducirse como hartazgo o cansancio) a favor de la libertad sexual y el estudio de la filosofía oriental.

Pero si por algún momento has llegado a pensar que las circunstancias orteguianas son el origen de generaciones exclusivas en el mundo de la cultura, pues tienes en la cabeza también la generación del 27, de poetas como García Lorca y Rafael Alberti, no vas por buen camino. La Quinta del Buitre maravilló al mundo del fútbol con sus éxitos deportivos en los años comprendidos entre 1980 y 1990, basados en el exitoso trabajo en las categorías inferiores del Real Madrid que hizo posible que surgieran jugadores como

Michel, Sanchís, Pardeza o Martín Vázquez, además del fútbolista que toma el nombre la quinta, Emilio Butragueño. Por aquello del necesario equilibrio en las filias de los autores de este libro, no podemos dejar de mencionar al *dream team* del Fútbol Club Barcelona que, en los años 90 con el entrenador Cruyff como líder, escribió las páginas más exitosas del fútbol culé. Guardiola, Bakero y Laudrup, entre otros, lideraron el deporte del balón en Europa en el periodo 1990-1994. Pero aún hay más ejemplos fuera del arte. El Mayo del 68 siempre será recordado por esos jóvenes que lo vivieron en primera persona en París o por los que quisieron emularlo en sus propios países. Las protestas de los estudiantes franceses, a las que se unieron obreros y sindicatos, pusieron contra las cuerdas al general De Gaulle y fueron un aldabonazo para la entonces tranquila Europa, pero sobre todo marcaron a una generación de jóvenes que años más tarde tomaron el poder en muchos países, entre ellos España. Nunca pudieron quitarse la etiqueta de sesentayochistas, aunque finalmente abjuraran políticamente de esas ideas. Si Europa tuvo su Mayo francés, Estados Unidos tuvo su generación *hippie*. Inspirados por los escritores de la anteriormente mencionada generación *beat*, los *hippies* fueron un movimiento contracultural que en los años 60 sorprendieron al mundo e hicieron del pacifismo, el ecologismo y las drogas sus señas de identidad. El paso del tiempo llevó a la mayoría a formas de vida más convencionales, salvo honrosas y patéticas excepciones. Pero esa generación que simpatizó en su juventud con el movimiento *hippie* fue conocida para siempre con ese nombre. Hasta la Administración tiene sus generaciones, como La Gloriosa, que nace por la circunstancia, otra vez, de una treintena de profesionales nacidos a finales de los 70 que aprueban sus oposiciones a abogado del Estado unos días antes de que Aznar fuese elegido presidente del Gobierno de España por primera vez. Cuestión esta que es clave, ya que el entonces nuevo ministro, Mariano Rajoy, ficha a una parte importante de ese grupo como altos cargos, que desarrollaron brillantes carreras en lo público y en la empresa privada, entre los que destacan Soraya Saénz de Santamaría, que, aunque obtiene su plaza unos años más tarde, llega a ser vicepresidenta del Gobierno.

Este libro encuentra su sentido precisamente para explicar una generación de jóvenes basada en las circunstancias históricas que rodearon su educación y socialización coincidiendo con el cambio de siglo y la expansión masiva de internet. Son la generación Z, y se comportan generalmente de un modo similar más allá del arte, el deporte o la política. Pero no hemos inventado la pólvora escribiendo un libro sobre estas cohortes.

De hecho, no es un concepto nuevo, porque antes de los Z estuvieron los famosos *millennials* y la generación X, llamada así por ser una incógnita. Previamente nacieron los *baby boomers* por el auge de la natalidad tras el periodo de las guerras mundiales. Pero hay quienes prefieren hacer más locales estas cohortes y, por ejemplo, en España se ha hablado siempre de los niños de la posguerra, generación compuesta por los que se criaron en la pobreza de los años posteriores a la guerra civil del 36. O de la generación de la transición, los nacidos antes de 1960, que alcanzan la mayoría de edad los años previos a la Constitución del 78. O de la generación de aquellos que se hacen mayores en pleno auge de libertades en nuestro país, con la llegada de la democracia, en 1975, hasta 1988, coincidiendo con el movimiento sociocultural madrileño conocido como «la movida». También la generación del milagro económico, que nacen en los años 70 y disfrutan de un mercado laboral en auge en sus primeros años como profesionales. Por último, la generación del móvil son esas personas que en 2005, fecha en la que los teléfonos móviles superaron a las línea fijas, alcanzaron la adolescencia.

No te preocupes si a estas alturas te has perdido con tanta generación porque explicaremos más adelante en detalle esta taxonomía.

Podríamos dedicar ríos de tinta a mencionar muchísimos más ejemplos de generaciones en múltiples disciplinas aquí y en otras partes del mundo originadas por la existencia de circunstancias especiales que vivieron sus miembros, pero creemos que con las anteriores pinceladas es suficiente para que se les caiga la venda a los más incrédulos y los escépticos empiecen a encontrar sentido al concepto de generación.

Taxonomía de las generaciones

(Guía práctica para no perderse)

Intenta borrar todos tus prejuicios sobre la generación a la que no perteneces. Es normal no entender a quien no se educó en tu época, pero hay altas probabilidades de que detrás de tu crítica hacia ellos haya mucha desinformación. Estigmatizar a quienes no tienen tu edad solo por no entenderles no parece muy sensato y, además, te equivocarás como le pasó hace unos años a la revista *Time*. En mayo de 2013 esta publicación dedicó un reportaje a los *millennials* con afirmaciones del tipo: «Son perezosos, narcisistas y todavía viven con sus padres». Eso desencadenó una serie de leyendas urbanas alrededor de la generación del nuevo milenio: aspiran a vivir de sus padres hasta que puedan hacerlo de sus hijos o renuncian a trabajos con tal de seguir cobrando subsidios… Si te ves reflejado por practicar ese injusto apriorismo sobre los que no nacieron en tu década, te aconsejamos que hagas lo mismo que el periodista que escribió ese reportaje. Rectificar. De hecho, hace poco afirmó con respecto a los *millennials*: «Son la generación que nos va a salvar, son optimistas y quieren ser vistos, pero no dominar a todos. Son emprendedores sin afán de poder». Este apartado del libro te ayudará a ello.

Además, has de saber que si durante mucho tiempo estabas obligado a conocer el signo del zodiaco de tus familiares para participar en las conversaciones de sobremesa e incluso simular tus conocimientos astrológicos, hoy las nuevas constelaciones zodiacales son las generaciones. De modo que si no quieres sentirte como un marciano charlando con amigos y primos o no entender nada en la prensa económica, es preciso que sepas situar a tus seres más cercanos en alguna de las siguientes clasificaciones.

Gráfico 1. Taxonomía de generaciones

NOMBRE DE LA GENERACIÓN	MARCO TEMPORAL EN ESTADOS UNIDOS	MARCO TEMPORAL EN ESPAÑA	POBLACIÓN DE LAS GENERACIONES EN ESPAÑA*	CIRCUNSTANCIA HISTÓRICA	RASG CARACTER
Generación Z	1994-2010	Ídem	7.800.000	Expansión masiva de internet	Irrevere

Generación Y (*millennials*)	1981-1993	Ídem	7.200.000	Inicio de la digitalización	Frustra
Generación X	1965-1979	1969-1980	9.300.000	Crisis del 73 y transición española	Obsesión po
Baby boom	1945-1964	1949-1968	12.200.000	Paz y explosión demográfica	Ambic
Silent generation (los niños de la posguerra)	1920-1944	1930-1948	6.300.000	Conflictos bélicos	Austeri

* Datos de la población residente en España, INE, julio de 2015
Fuente: Elaboración propia

Los niños de la posguerra es un fenómeno plenamente español vinculado a nuestra contienda nacional. En otros países los nacidos en la década de los años 30 son conocidos como la generación silenciosa porque padeció la Gran Depresión del año 1929, que los enmudeció en sentido figurado. Pero en nuestro país nos referimos a los niños nacidos entre 1930 y 1948, que crecieron en los rigores de los años posteriores a la guerra civil española (1936-1939). Comparten con la cohorte silenciosa su escaso número, ya que padecieron alta mortandad y en especial las peores condiciones de su siglo para traer criaturas al mundo. El pan negro, las cartillas de racionamiento, los huérfanos y la enfermedad convivieron con esos niños, lo que les hizo labrar una personalidad austera y trabajadora. Estamos hablando de 6 millones de personas hoy en día en España que superan todos ellos los 70 años de edad.

Los *baby boomers* o generación de la explosión de la natalidad. Son aquellos que nacen tras la Segunda Guerra Mundial, en el periodo 1945-1964, animados por una sociedad que respira tranquilidad después de años de convulsión bélica. Especialmente en el mundo anglosajón, Estados Unidos, Canadá o Reino Unido, se da un inusual repunte de la natalidad, de modo que estos *baby boomers* forman parte de la cohorte más numerosa de sus países y crecen, con las aulas de sus colegios a rebosar. En España el fenómeno se da, aunque en menor medida y con un retraso de cerca de diez años respecto al resto de Europa y Estados Unidos: comienza a principios de los 50 al calor de la incipiente bonanza económica y los éxitos en la reducción de la mortalidad infantil, y

llega hasta finales de los años 60. El éxodo del campo a la ciudad, la alegría del nuevo desarrollismo español, con crecimientos medios anuales del 7 % del PIB, y el nuevo consumismo del seiscientos y el turismo nacional de playa marcan la ambición de esta generación. Para el Instituto Nacional de Estadística, son más de 12 millones los *baby boomers*, han ostentado todas las magistraturas del poder económico y político y a su vez representan el triunfo de la clase media en nuestro país.

La generación X. En álgebra el signo *x* se utiliza para representar una cantidad desconocida. No existe consenso sobre el origen del uso de la letra *x* para reflejar las incógnitas en las ciencias exactas. Se habla del matemático Descartes como su propulsor, en el siglo XVII, ya que en la imprenta esa letra era la menos usada. También como una traducción fonética del árabe del término «incógnita» por parte de españoles que estudiaron el álgebra persa. En cualquier caso, la *x* siempre se ha asociado al misterio o lo desconocido y en el siglo XIX se usó así para bautizar cuestiones tan dispares como los rayos X, esos rayos catódicos que eran una incógnita para los investigadores porque permitían ver a través de la piel. En el siglo XX, por ejemplo, el activista de los derechos de los afroamericanos Malcom X cambió su apellido de nacimiento por la X, ya que quería representar la incógnita de su verdadero apellido africano, perdido en los años de la esclavitud. El reportero Robert Capa, en los años 50, habló en un ensayo por primera vez de una generación de jóvenes nacidos tras las guerras que él mismo cubrió como fotógrafo que eran todo un misterio, y la catalogó como X. Pero tuvieron que pasar unos años hasta que, en 1991, un libro firmado por el escritor canadiense Coupland con el título *Generación X* hablase de las nuevas clases medias norteamericanas, absolutamente desconocidas para el gran público. El término triunfó en los medios de comunicación para referirse a los jóvenes seguidores del canal de música MTV, que eran a su vez los hijos de los *baby boomers*. Es decir, los chicos y chicas nacidos entre 1965 y 1980. Sufrieron el esplendor del consumismo y la obsesión por el triunfo a toda costa de esa época. En nuestro país, por el retraso de la dictadura franquista, comienza un poco más tarde, a finales de la década de los 60 con la apertura política. Es la generación más numerosa después, como es natural, de los *baby boomers*, y la componen en la actualidad más de 9 millones de personas. Es llamada también la generación de la EGB, acrónimo para referirse a la educación obligatoria que cursaron. Son los últimos niños que aprendieron a jugar en la calle y los primeros que empezaron a jugar con las

consolas. Conocieron los primeros ordenadores personales y llegaron a familiarizarse con la informática como herramienta habitual de trabajo, pero la televisión para ellos se acababa a las ocho y media de la tarde con la familia Telerín y el famoso «Vamos a la cama que hay que descansar». Son protagonistas del final de una época en España en la que comenzamos a parecernos más al resto del mundo occidental y esta generación X asume con rapidez la obsesión, casi sin límites, por el éxito profesional de sus pares europeos y norteamericanos.

La generación Y, conocidos como los *millennials*. Tomando como referencia las cohortes de nacidos entre 1981 y 1993, se ha estimado en aproximadamente 7 millones el número de *millennials* en España, 80 millones en Estados Unidos y unos 1.700 millones en todo el mundo. Son conocidos también como la generación del milenio, jóvenes que se han hecho mayores con el nuevo siglo. Están entre los veintimuchos y los treintaitantos años y han sido profusamente etiquetados: ninis, jóvenes bostezo, la generación y (por ser la siguiente a la generación X) o la generación selfie son algunos ejemplos. No se han ahorrado calificativos para definirlos: digitales, perezosos, individualistas, apolíticos, narcisistas y aburguesados. También están los que les auguran la arcadia feliz con el teletrabajo o la vuelta al campo subsistiendo con un huerto y el trueque. Y, por supuesto, no fallan los augurios catastrofistas que los sitúan viviendo de las pensiones de sus padres o pidiendo la paga con 50 años. La realidad es mucho más compleja, pero no se puede obviar a la hora de analizarlos, que son los inventores de la economía colaborativa, los defensores y practicantes de la vida sana y las dietas saludables, los protagonistas de las revoluciones que demandan democracia en medio mundo, los actores de la nueva innovación abierta en las empresas, los emprendedores que hacen que nuestra vida sea mejor, los empresarios que contratarán a nuestros hijos, los trabajadores digitales que nos permiten trabajar menos. Hay que tener en cuenta que, en contraposición con épocas anteriores, los *millennials* están disfrutando de un cambio de escala de lo grande hacia lo pequeño, del poder absoluto a los micropoderes, de las grandes empresas a las *start-ups*, de las inversiones mastodónticas al *crowdfunding*, de las grandes actuaciones a la multitud de pequeñas acciones.

Los *millennials* han aceptado de forma natural acontecimientos tales como la consolidación de la democracia, el fin de la Guerra Fría, el fracaso de los regímenes comunistas, la intensificación del proceso de globalización, la diversidad étnica, cultural

y religiosa y el avance de la sociedad posindustrial. Mientras que para otros grupos de edad la asunción de estos cambios ha requerido de un proceso de adaptación, no exento en ocasiones de resistencias o recelo, para estos jóvenes es casi imposible concebir un mundo diferente al dibujado por estas transformaciones.

Lo anterior no quiere decir que no les haya afectado la coyuntura. Muy al contrario, podríamos decir sin temor a equivocarnos que son nativos en la crisis. Es decir, que su vida, especialmente la profesional, ha estado mediatizada por las depresiones económicas que han congelado su futuro profesional y les ha provocado una frustración que demuestran en su forma de ser.

Los fenómenos mencionados tienen la particularidad de haberse desarrollado a escala casi planetaria y, por tanto, constituyen un marco de referencia común para los *millennials* de todo el mundo. Lo anterior explica que los jóvenes del milenio, aun habiendo crecido en entornos geográficos y culturales muy distintos, puedan compartir intereses, gustos y aspiraciones. Es por ello que algunos se atreven a calificar a la generación Y como la primera generación verdaderamente global. Debido a eso mismo, por primera vez podemos hablar de una generación que no encuentra diferencias sustanciales en función de su lugar de nacimiento o residencia, y España no es una excepción.

Recuadro 1. ¿Los *millennials* son lo peor?

Conviene recordar de nuevo aquel número publicado en mayo de 2013 que la revista norteamericana *Time* dedicó a los *millennials*. Hacía referencia a este colectivo en su portada como la «Me Me Me Generation», que en castellano podría traducirse como «La generación yo, me, mi, conmigo». A continuación, el subtítulo apostillaba: «Son perezosos, narcisistas y todavía viven con sus padres». Puede imaginarse cualquiera que las páginas interiores del magazín estaban repletas de todo tipo de críticas hacia estos chicos y chicas. Aunque la publicación solamente se hacía eco de la visión que la sociedad norteamericana tenía de su juventud, está claro que esta percepción podría extrapolarse a otros países, incluido el nuestro.

En efecto, con frecuencia las generaciones posteriores han tachado a los *millennials* de egocéntricos y mimados, de ser una generación materialista, de no conocer la cultura del esfuerzo y de vivir solo para el presente.

Estos calificativos tienden a ofrecer una imagen muy reduccionista que se queda con lo anecdótico de una realidad compleja y llena de matices. La crítica hacia estos jóvenes viene propiciada en buena parte por los escasos esfuerzos que la generación X ha hecho por comprender que, como ya decía Ortega y Gasset hace un siglo, las circunstancias están inextricablemente unidas al yo. Como el aprendizaje de una lengua, los cambios del entorno son asimilados de una forma muy diferente entre quienes simplemente han nacido con ellos y quienes han tenido que aprender a adaptarse.

Por si fuera poco, la facilidad con la que las generaciones que los han precedido han recurrido al cliché en relación con los jóvenes del milenio ha tendido a eclipsar los atributos positivos que, de una manera genuina, presenta la generación Y.

Volviendo a los calificativos que la publicación neoyorquina dedicó a los *millennials*, hay que precisar que las investigaciones que se han hecho en los últimos años no proporcionan siempre respaldo empírico para esa creencia casi universal de la crisis de valores entre los miembros de esa cohorte de edad.

La generación Z también llamados los *centennials*, nativos móviles o *posmillennials*. Son los chicos y chicas nacidos en el periodo 1994-2010, con internet desplegado masivamente. Nos tememos que no tendrás otro remedio que leerte el resto de este libro para entenderlos o entenderte, si es que estás en esa edad. Te adelantamos que dominan a la perfección las herramientas de la nueva economía y la nueva sociedad en la que vivimos, porque no han conocido otra cosa desde que nacieron. Eso les otorga el poder del conocimiento, lo que les ha hecho perder el respeto y, por tanto, comportarse irreverentemente con padres, jefes y profesores. En número, son más que los archiconocidos *millennials*. Son casi 8 millones según la estadística española, y suponen algo más del 25 % de la población mundial. Somos conscientes del riesgo de ofrecer un solo rostro para una generación compuesta por más de 2.000 millones de personas en el planeta Tierra, pero con la ayuda de unas cuantas investigaciones académicas, alguna de ellas que hemos dirigido nosotros mismos, estamos dispuestos a correr el riesgo. Esperamos que nos acompañes en este viaje por la generación Z.

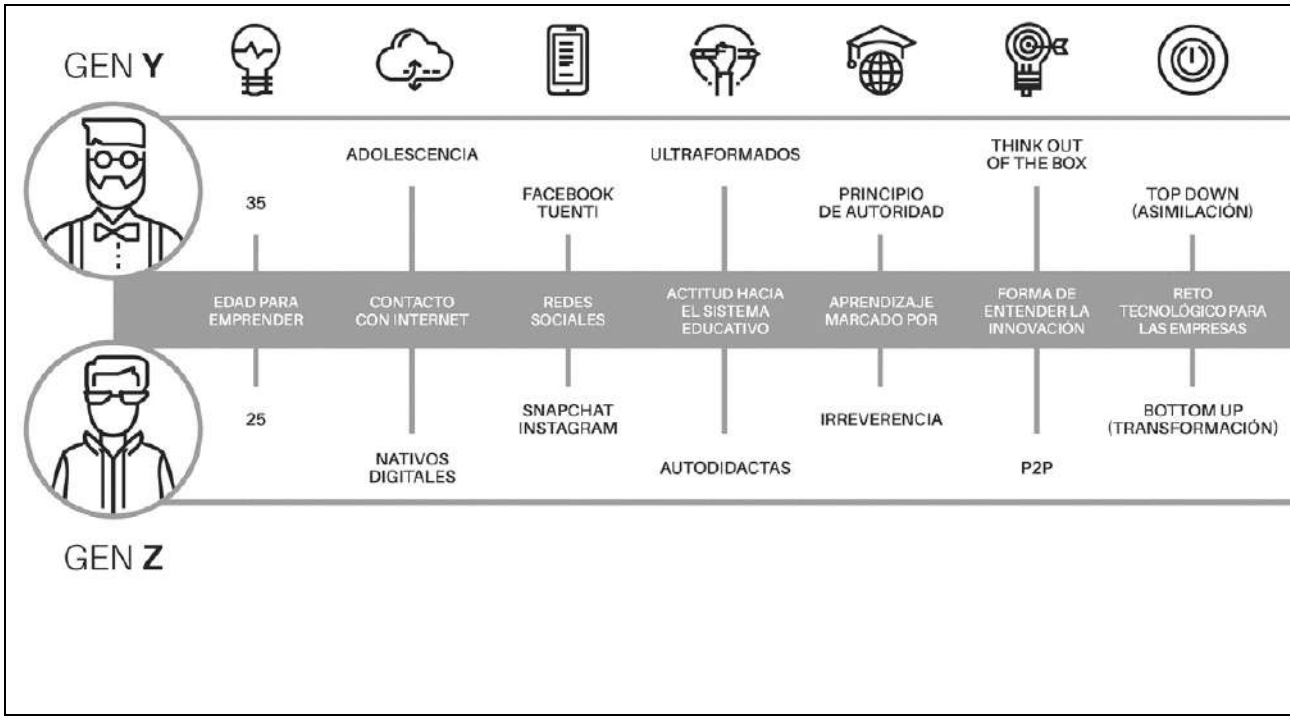
Gráfico 2. Coordenadas generacionales X, Y y Z

	Generación Z (2013)	*Millennials* (2000)	Generación X (1992)
Dispositivos populares	*Smartphone*, tableta, WhatsApp	Telefonía 2G, PC portátil	SMS, *walkman*, PC sobremesa, Game Boy
Desarrollo de internet	672 millones de páginas web	17 millones de páginas web	10 páginas web
Tasa de paro general	26 %	13,6 %	24,55 %
Política	Falta de legitimación de los grandes partidos. Partidos emergentes	Estabilidad. Bipartidismo	Estabilidad. Bipartidismo
Población extranjera	5.023.487	923.879	393.100

Fuente: *Generación Z. El dilema*

El lector más avezado estará pensando que después de esta taxonomía algo no le cuadra. Y no está mal encaminado porque en los últimos tiempos el término *millennial* se ha dejado de usar para referirse a los que nacieron entre 1981 y 1993 para acabar englobando a todos los jóvenes. En particular, se está generalizando el uso del término *millennial* para hablar de los jóvenes digitales, obviando que hay muchas diferencias entre un chico que nace en los años 80 con otro que ve la luz por primera vez con el nuevo siglo. Es fácil recordar la España del Mundial de Fútbol de 1982 y comprobar que poco tiene que ver con el país al que todo el mundo miró con el movimiento del 15M en 2011. Por tanto, los *millennials* y los Z son dos generaciones muy diferentes, aunque algunos se empeñen en meterlas en el mismo saco, pero al ser consecutivas hay rasgos que comparten. La siguiente infografía se desarrolló a petición de muchos de nuestros clientes y alumnos, que querían diferenciar ambos grupos; a ellos les ayudó, esperemos que a ti también.

Gráfico 3. *Millennials* vs. generación Z



Fuente: *Generación Z. El último salto generacional*

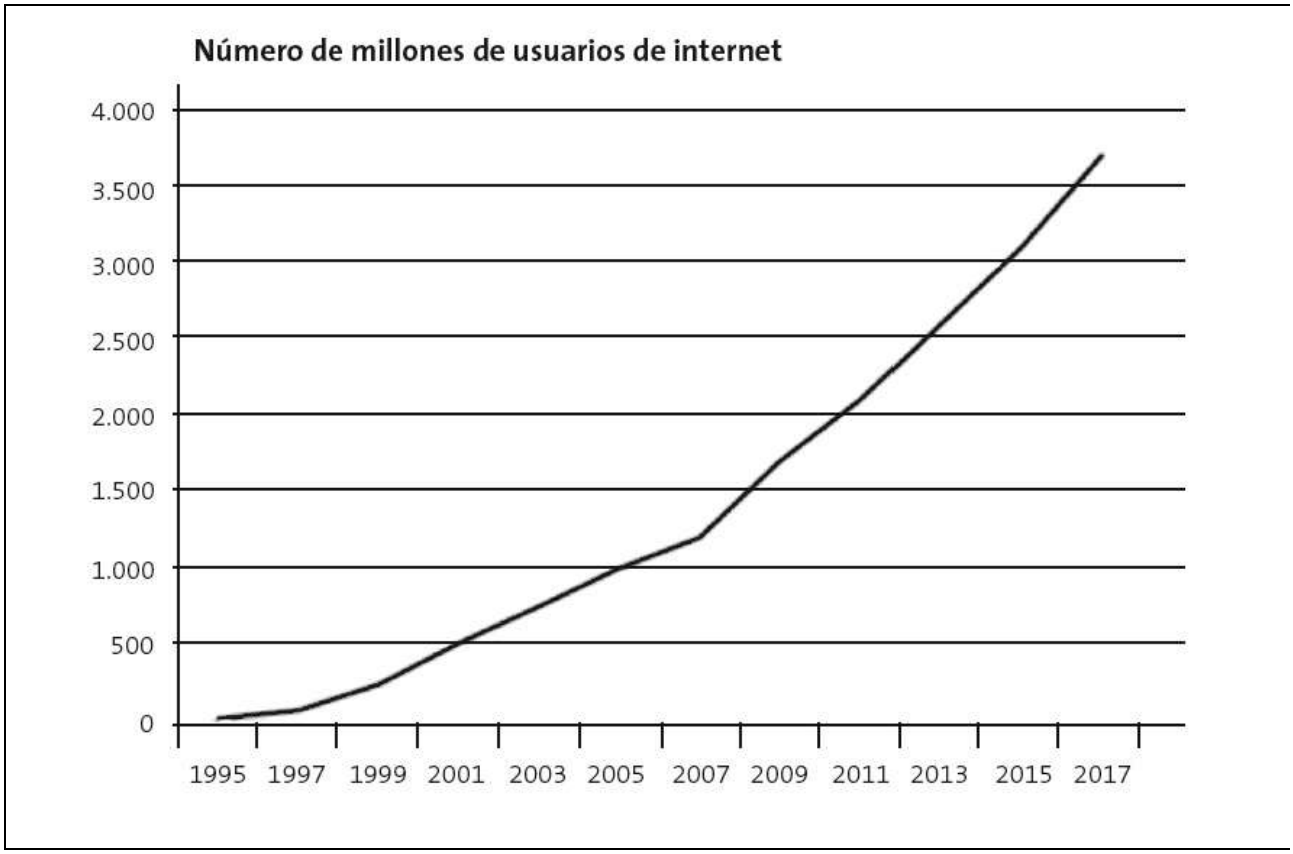
2.
Quiénes son la generación Z

Piensa dónde estabas o qué edad tenías en 1994. Ese año no sucedió nada especialmente relevante que marcase de por vida a los que estábamos en nuestro planeta. España sufría la resaca de los fastos de los Juegos Olímpicos y la Expo del 92 con una fuerte conflictividad, el mundo veía a Nelson Mandela como el primer presidente negro de Sudáfrica y nadie podía prever que el terrorismo global se estaba ya gestando.

Ese año un hecho pasó desapercibido, pero es clave para entender el mundo actual y a las personas que nacieron a partir de esa fecha. En 1994 comenzó el llamado internet moderno, gracias al primer navegador de uso abierto y público. A partir de entonces se acelera el despegue del uso de la red de redes por todo el mundo, hasta llegar a nuestros días, donde no se entiende la vida cotidiana sin internet, vivas donde vivas.

Pero también pasó otra cosa: en el año 1994 nació el cantante Justin Bieber, que se ha convertido en una estrella global gracias a las herramientas que internet puso a su disposición (y a su madre, que colgó sus primeros vídeos en YouTube y así pudo ser descubierto).

Gráfico 4. Evolución temporal del número de millones de usuarios de internet en el mundo



Fuente: Elaboración propia

El lector estará pensando que no hay nada especial en el éxito de un cantante adolescente. La generación de la posguerra española creció con los gorgoritos de la película *El pequeño ruiseñor*, que protagonizó el niño cantante Joselito en los años 50; a los *baby boomers* los acompañó en su niñez y juventud, de 1960 a 1980, un fenómeno musical como fue Marisol, con canciones como *Un rayo de luz* o *Tómbola*. La generación de la EGB en España no se entiende sin las canciones de los grupos de música de niños como Parchís y su célebre *Cumpleaños feliz* o Enrique y Ana recordando la muerte del naturista Félix Rodríguez de la Fuente con su *Amigo Félix*. Todos esos niños arrastraron también detrás multitud de seguidores en nuestro país e incluso fuera, pero jamás habrían soñado con ser figuras mundiales y escuchadas en el rincón más recóndito del planeta de la noche a la mañana. Hasta el «rey del pop», Michael Jackson, que empezó a actuar con apenas 8 años, necesitó más de quince años de carrera musical para empezar a ser una estrella con su mítico *Thriller*.

Por eso que Justin Bieber, hijo de madre soltera en un pueblecito de Canadá, pasase en 20 meses de ser un anónimo niño a en 2010 la celebridad más buscada en Google, el

vídeo de su canción el más visto en YouTube o tener él solito el mayor porcentaje de tráfico en Twitter, por no comentar que varios estudios lo situaban con mayor grado de conocimiento en el mundo que el propio presidente de Estados Unidos, nos indica cómo de rápido pasan las cosas en la generación Z. Pero a la velocidad del cambio hay que sumarle la democratización del acceso a las oportunidades. Por primera vez en la historia, con la generación Z ya no importa quién es tu familia, dónde has nacido, sino que la clave es el talento, cosa que pocos le niegan a Bieber. Su madre ya era consciente en el año 2007 de que, colgando un vídeo en YouTube, red social que apenas había nacido hacía dos años, estaba dando una oportunidad para que el mundo conociese a su hijo (y también, como así fue, los productores musicales lo descubrieran). Desde ese momento Bieber no ha dejado de colgar vídeos musicales en YouTube y no se entiende su éxito sin ese acceso universal y gratuito a su obra, también inédito en la música hasta la llegada de su generación. Que Justin Bieber acompañe todo ese talento y esa instrumentalización de la tecnología con una personalidad repulsiva es otra razón para estudiar esta generación.

Si todavía no ves la relación entre un cantante frívolo y los ingenieros que diseñaron los complejos protocolos de la *world wide web*; si nada de lo que te hemos dicho hasta ahora te suena, salvo las canciones de Bieber, porque ni habías nacido; si sientes como si un muro invisible hiciera imposible comunicarte con tus hijos, sobrinos, empleados o alumnos de veintitantos años para abajo, es hora de que empieces a entender por qué internet ha cambiado la forma de ser de los nacidos a partir de mediados de la década de 1990.

Internet y Justin Bieber. Tecnología y jóvenes son un binomio inédito en la historia de la civilización, ya que nunca antes el poder del conocimiento y la tecnología estuvo en manos de los de menor edad. Esa unión de juventud y conocimiento ya no puede disociarse y es la que da sentido a una cohorte de edad muy especial, la del año 1994 a 2010, que se conoce como la generación Z.

Descripción de la generación Z

Los primeros miembros de la denominada generación Z, la de los nacidos entre 1994 y 2010, comienzan a salir de las universidades o del desempleo para incorporarse al mundo laboral y reclamar su sitio en el mundo. Se trata de la primera generación que ha incorporado internet en las fases más tempranas de su aprendizaje y socialización, y también aquella a la que la crisis ha marcado más directamente su personalidad, puesto que los salpicó en pleno proceso de crecimiento.

Casi 8 millones de españoles y 2.000 millones de personas en el mundo pertenecen a esta generación, que dispone gratuitamente, gracias a la democratización de internet, de potentísimas herramientas a su disposición para cambiar su entorno o el destino al que están llamados.

Gráfico 5. ¿Cómo se autodefinen los jóvenes Z respecto a otras generaciones?

Grupo 14-18 años	Grupo 19-22 años
Conectados a internet	Emprendedores
Se identifican más con ciertas redes sociales, especialmente Instagram y Facebook	Ambiciosos
Menos dependientes del móvil que otras generaciones	Dinámicos
Igual que otras generaciones, disfrutan *offline* saliendo a la calle	Digitales
Reconocen que la tecnología influye en sus vidas y de una manera integral	Aventureros
	Influenciables
	Inconformistas
	Críticos

Fuente: *Generación Z. El dilema*

Existen grandes expectativas en torno a los jóvenes Z, al ser la primera generación que ha asumido desde que tiene uso de razón que el mundo se ha hecho pequeño, que la diversidad es consustancial a cualquier sociedad moderna y que el desarrollo democrático, unido al tecnológico, es imparable y genera nuevos derechos humanos. No

son pocos, como acabamos de ver, pero si los ponemos en relación veremos que son uno de cada cuatro habitantes del mundo y en nuestro envejecido país aún representan más del 15 % de los españoles.

Entre los rasgos más sobresalientes de los Z se encuentra el omnipresente uso de la tecnología en toda relación social, laboral o cultural, su creatividad y adaptabilidad a los entornos laborales emergentes, la desconfianza hacia el sistema educativo tradicional, que da paso a nuevos modos de aprendizaje más centrados en lo vocacional y en las experiencias, y el respeto hacia otras opiniones y estilos de vida.

Como gran diferencia respecto a las generaciones anteriores está el modo en que la tecnología ha condicionado su forma de aprender: gracias a internet se han acostumbrado desde pequeños a no depender tanto de padres y docentes para adquirir el conocimiento, a utilizar de manera inmediata fuentes tan dispares en su naturaleza como indiferenciadas en la forma de acceder a ellas, a recibir cantidades ingentes de datos y a discriminarlos con arreglo a su propio criterio.

Lo anterior se traduce en que la capacidad para organizar y transmitir la información de estos jóvenes es extremadamente flexible y compartida. Algo que los hace estar muy preparados para ser no solo ciudadanos en la era digital, sino también para ocupar las nuevas profesiones e integrarse en entornos de trabajo multiculturales y globales.

La otra cara de la moneda es que, desaparecido el principio de autoridad e instalados en la creencia de que toda voz merece ser escuchada y tenida en cuenta, es posible que estemos ante una generación peor informada que la anterior, pese a su gran facilidad de acceso a fuentes del saber de todo tipo. De hecho, fenómenos como el masivo reclutamiento terrorista en la red o la aparición de nuevos delitos vinculados a internet como el *ciberbullying*, la ciberpornografía o los «retos suicidas», entre otros muchos, nos alertan de lo anterior.

El conocimiento humano crece sin parar y cada vez es más evidente que los contenidos escolares ya no pueden limitarse a los de la cultura local, con la consiguiente presión al alza sobre el currículo educativo. Además, los alumnos Z parecen tener menor capacidad para la educación teórica y demandan una enseñanza más práctica y flexible, menos formal, orientada a experiencias y habilidades que los ayuden a afrontar un futuro laboral caracterizado por la incertidumbre y el cambio, con profesiones novedosas y vinculadas a proyectos colectivos de trabajo en red con la creatividad como componente principal. En este sentido, ya hay voces que alertan sobre la falta de adaptación del

sistema educativo a las habilidades, necesidades e intereses de estas nuevas promociones de alumnos.

Por otra parte, la precoz familiaridad con la tecnología los sitúa en una situación de ventaja para sacar el máximo partido a los dispositivos actuales y futuros, pero también es preciso alertar acerca de importantes riesgos aparejados, como el autismo digital o la excesiva dependencia de las pantallas, lo que podría estar mermando sus capacidades de atención y de expresión oral y escrita. De hecho, son numerosísimos los informes que en el último lustro han abundado, desde nuestro punto de vista exageradamente, en este asunto. Incluso se habla también de consecuencias sobre su salud futura a causa del sedentarismo originado por esa dependencia. La propia Organización Mundial de la Salud alerta de un peligroso incremento de la obesidad en la generación que estamos analizando.

La particular organización del conocimiento en la mente de los chicos y chicas Z está llamada a alumbrar un nuevo modelo de innovación. Ya no basta con «pensar fuera de la caja» (*think out of the box*), porque la caja –el acervo del conocimiento humano– se ha desbordado, está llena de informaciones confusas o erróneas, y el desorden es cada vez más acusado. Frente a eso, los Z se preparan para construir su propia caja, desde su propia experiencia educativa y personal; las ideas innovadoras surgirán del singular modo en que combinan información procedente de fuentes de lo más diverso.

En cuanto al futuro laboral, la generación Z se muestra extraordinariamente realista, sabe que tendrá que estar aprendiendo toda la vida y que su movilidad va a ser constante. Esta asunción los anima a afrontar la vida de una forma muy constructivista: cada paso supone generar competencias para los demás y para uno mismo, y su objetivo vital es el propio camino en sí, que pasa por desarrollar el espectro de habilidades necesario para participar en los proyectos que a uno lo interesan o lo hacen feliz.

La entrada de los Z en el mercado de trabajo acelerará el esfuerzo que están haciendo las empresas para instalarse en la cultura digital y, como ya ocurre con los *millennials*, para atraer a los mejores, las organizaciones tendrán que preocuparse no solo por las condiciones que ofrezcan a los trabajadores, sino también por su reputación corporativa.

Más pronto que tarde, los miembros de la generación Z entrarán en los círculos de poder de una aldea global en la que las decisiones que se toman en un lugar afectan a todos, en la que el desarrollo tecnológico no tiene vuelta atrás y en la que la economía y el empleo tienen que reinventarse.

Los retos que hay por delante para hacer de este relevo generacional una oportunidad para toda la sociedad son importantes. Algo que solo se alcanzará si ayudamos a los Z a encontrar un entorno educativo, social y cultural que les facilite la puesta en práctica de sus extraordinarias capacidades, para que, llegado el momento, lideren el mundo del siglo XXI y lo conviertan en el mayor espacio de paz y prosperidad que haya visto la historia.

3.
Toolkit para entender a la generación Z

No sabes cómo configurar la radio de tu coche de alquiler porque el manual de instrucciones está en alemán y estás pensando ya en prescindir del acompañamiento de la música en tu largo viaje, entonces tu sobrina de apenas quince años te lo resuelve en un minuto con un tutorial de internet que se acaba de descargar en tu móvil. Para entender a los chicos y chicas de la generación Z, lo más parecido que hemos encontrado los autores de este libro a esos tutoriales es una sencilla fórmula nemotécnica: las cuatro íes y las cuatro ces. Esperemos que, como si de una caja de herramientas se tratase, te ayude a resolver tus tareas pendientes con ellos.

La mitología atribuyó a un templo dedicado al dios Apolo en Delfos, en la Grecia actual, la capacidad de conocer el futuro mediante unas sacerdotisas que hablaban por boca de Apolo y atendían el templo. Eran las llamadas pitonisas. Durante varios siglos antes de Cristo miles de personas, reyes o plebeyos, acudían una vez al mes al oráculo para saber qué les depararía la vida, eso sí, después de pagar una generosa ofrenda. Muchas empresas hoy le consultarían si con la transformación digital sobrevivirán. No pocos trabajadores alertados por los negros designios sobre la era de la inteligencia artificial le preguntarían a Apolo si su empleo sobrevivirá. Y padres, profesores y empleadores harían cola para saber si sus hijos, alumnos o empleados de la generación Z tienen remedio o tienen que dejarlos ser así.

La palabra pitonisa ha llegado hasta nuestros días para referirnos a esas mujeres que te leen la mano o predicen el futuro usando artes ocultas. También al mundo de la empresa ha llegado la estela del famoso oráculo con el muy usado en sociología método Delphi, técnica que te permite hacer predicciones mediante un proceso iterativo de encuestas a expertos. Nosotros, después de estudiar científicamente a esta generación y de usar el

método Delphi en varias ocasiones, nos atrevemos a convertirnos en las pitonisas de Delfos y darte las claves para entenderlos. Por la letra i empiezan cuatro rasgos que reconocerás rápidamente en tus alumnos o compañeros de oficina más jóvenes o en ti mismo, si naciste más tarde que Justin Bieber. **Internet, irreverencia, inmediatez e incertidumbre** es la fórmula secreta de los Z.

Estás en medio de un bosque perdido y solo tienes una brújula para poder encontrar antes de que anochezca el camino de vuelta a casa, no hay cobertura móvil ni Google Maps que pueda ayudarte. Cuando miras el viejo aparatito, la aguja no se mueve, la brújula no funciona. La brújula como instrumento de orientación se inventó en China hacia el siglo IX. Utiliza una aguja imantada para señalar el norte magnético terrestre. Sin ella no podría explicarse el avance de las comunicaciones marítimas y sus consecuencias en clave de intercambios, no solo comerciales, sino también culturales. A partir de mediados del siglo XX la brújula empezó a ser reemplazada por sistemas de navegación más avanzados con la tecnología láser o el GPS. Eso sí, en el polo norte y sin electricidad no funcionan ninguno de los dos, ni el GPS ni nuestra vieja amiga la brújula por la convergencia de las líneas de fuerza de los campos magnéticos terrestres. Pero aun así todavía la brújula nos da algunas claves para entender el momento en el que vivimos. La conjunción de dos elementos han provocado cambios profundos y rapidísimos que superan lo económico y que están capilarizándose en todos los aspectos de nuestras vidas y que son consustanciales a la generación Z. Esos dos factores son la disrupción tecnológica y la permanencia de la crisis económica desde 2007. Internet, quizás el invento que, además de la empresa, más ha hecho por la igualdad de oportunidades, está cambiando nuestro mundo. Hoy, la mayor tienda del planeta, Amazon, no dispone de un solo establecimiento a pie de calle. La mayor cadena de hoteles, Airbnb, no tiene un solo establecimiento propio. La empresa de transportes más grande, Uber, no posee una flota en propiedad. La empresa líder en comercializar música, Spotify, no ha vendido un solo disco en su vida. La ciencia vive un esplendor como no se recordaba desde el Renacimiento y los matemáticos son las nuevas estrellas que todos admiramos. La red ha permitido que el poder haya dejado de ser intocable y estemos en un cambio de escala hacia los micropoderes ciudadanos. Este nuevo enfoque ha traído un nuevo paradigma: de la búsqueda por la eficiencia y la obtención de la calidad total estamos pasando a la obsesión por el cambio continuo. De los laboratorios cerrados protegidos por la propiedad industrial, a la innovación abierta propiciada por miles de emprendedores en

todo el mundo. Pero a la vez convivimos con situaciones dramáticas, fruto de la persistencia de la crisis. En nuestro país, por desgracia, los jóvenes saben bien de lo que hablamos con la funesta tríada del paro juvenil, la precariedad y el fracaso escolar. Ese viento en contra ha hecho que los miembros de esa generación que hoy tienen menos de 25 años sepan que tienen que buscar sus propias soluciones a los problemas de su alrededor. Ejemplos de ello son las nuevas formas de comunicarse, de viajar, de estudiar o de mostrar la solidaridad, que están dentro de lo que se ha venido en llamar la «nueva economía colaborativa», con un importante peso del emprendimiento social. Además, con esta generación ha llegado a nuestras vidas la industria 4.0, con el internet de las cosas (hoy hay más sensores conectados a objetos que teléfonos móviles en el mundo), la inteligencia artificial (que permite ya que un robot invierta por ti, resuelva un complejo procedimiento legal o escriba medio periódico en verano), el 3D (que nos convertirá en proconsumidores, como vaticina Joseph Rifkin, porque seremos a la vez consumidores y productores) o la movilidad (Tesla, con sus baterías, está revolucionando el mercado del automóvil y promete romper con el cerrado mercado de las energéticas aplicándolas en los hogares). Por todo lo anterior nuestra brújula no funciona. Hemos perdido el norte. Seguimos mirándola para que nos indique por dónde encontrar la salida del bosque o hacia dónde dirigir nuestras vidas sin darnos cuenta de que ya está obsoleta, que el mundo ha cambiado y necesitamos nuevas coordenadas por las que guiarnos, nuevas herramientas de las que fiarnos. Las nuevas generaciones, con su regla de las cuatro ces, nos muestran las coordenadas del nuevo norte: **la ciencia, la creatividad, la cooperación y el cambio continuo.**

4.
La fórmula secreta de los Z: las cuatro íes

¿Qué sería de nuestro amigo Justin Bieber sin internet, sin la irreverencia con la que nos escandaliza a los más mayores pero con esa inmediatez en las redes sociales que encandila a sus seguidores? Sería toda una incertidumbre, pero esta pregunta y su respuesta nos han permitido poder citar las cuatro palabras que empiezan por la letra i y que forman la fórmula secreta para entender a la generación Z.

Internet

La generación Z ha visto en sus pocos años de vida cómo internet pasaba de tener, por ejemplo en España, una penetración de mucho menos del 1 % en 1994 a superar en la fecha de edición de este libro el 82 % de la población. En el globo terráqueo había apenas 16 millones de usuarios en el año 1995 para una población de más de cinco mil millones. En cambio, en 2017 la mitad de los habitantes del mundo accede a internet, lo que supone más de 3.700 millones de personas conectadas.

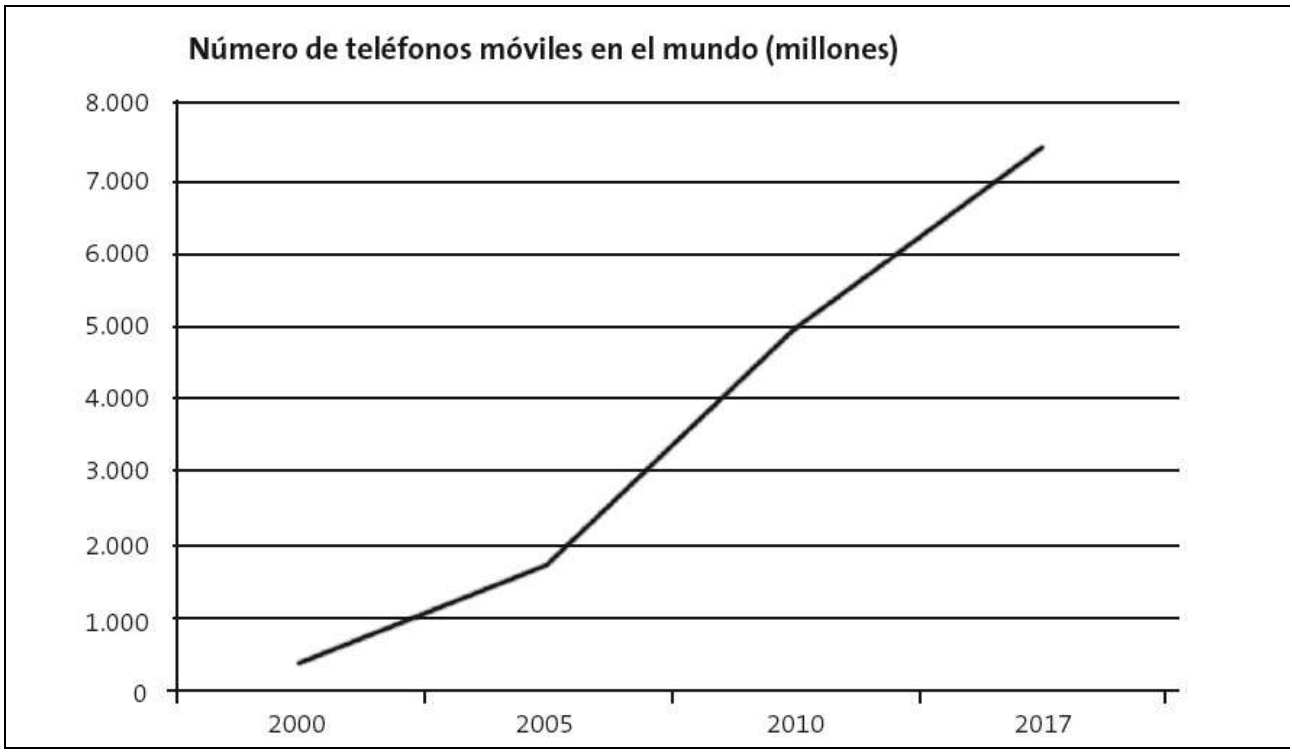
Pero estos números, por muy impactantes que sean, no reflejan la profundidad de los cambios que ha traído el desarrollo de internet para el mundo. Harán faltan muchos años para analizar con perspectiva las consecuencias que ha supuesto para la economía, la política, la educación o para la cultura, por citar solo algunos aspectos, la aparición de una tan potente vía de comunicación global.

En cambio, tenemos muy cerca de nosotros, en la generación Z, las consecuencias de una cohorte de edad que se ha educado y socializado con libre acceso a internet. Es un consenso en la psicología moderna que la personalidad se forja en el periodo comprendido entre que se nace hasta los diez años. A su vez, la personalidad, entendida como el patrón de pensamientos, sentimientos y conductas de una persona que persisten a lo largo de la vida, depende básicamente de tres factores: la herencia biológica, las experiencias y el entorno social. Se habla de que en un porcentaje muy mayoritario esas experiencias y entorno social se adquieren en la familia y en la escuela.

Después de leer lo anterior piensa las veces que los chicos y chicas de la generación Z, hasta que cumplieron esos diez años en los que se forja el carácter, jugaron en internet, vieron vídeos, chatearon con sus amigos, resolvieron dudas, encontraron tareas para la escuela o buscaron a sus ídolos. Diversos estudios estiman en tres horas el tiempo medio que dedicamos cada día a estar en internet, en manos del lector está meter el coeficiente de corrección a esta cifra para obtener las horas que pasan *online* los menores de 24 años. En cualquier caso, no conviene perder el tiempo en obtener esas cifras porque la aparición en estos años de otro elemento clave como ha sido la movilidad hace que sea imposible aproximarse a la realidad. De hecho, a los Z se los ha llegado a denominar también como «generación *mobile*» o, como se ha visto anteriormente en este libro, «nativos móviles». La movilidad, entendida como la migración del uso de internet de los

ordenadores hacia los teléfonos móviles, ha traído como consecuencia que vivimos prácticamente en internet las horas que estamos despiertos. Si consideras esta afirmación exagerada, piensa en cómo se encuentra la farmacia de guardia en una ciudad, cómo reservar en un restaurante, cómo saber los horarios del autobús un día festivo, cómo se conduce hasta el domicilio de esos amigos con los que has quedado o cómo felicitamos los cumpleaños de nuestros familiares.

Gráfico 6. Número de millones de líneas de teléfonos móviles en el mundo



Fuente: Elaboración propia

Si apenas puede haber dudas de que internet lo está cambiando todo, menos ha de haber sobre las consecuencias que ha tenido su irrupción en los chicos y chicas que estaban moldeando su personalidad.

Mucha gente no sabe que se estima que desde el año 2014 los jóvenes ya pasan más tiempo navegando desde el móvil que delante del televisor. En España, la penetración de los *smartphones* entre los jóvenes de la generación Z es del 95 % y una reciente encuesta de Universia afirma que el 51 % de los jóvenes se considera dependiente del móvil y que el 37 % considera imprescindible llevarlo siempre encima. En entornos urbanos, los dispositivos digitales se han convertido en el medio de relación social por excelencia para una generación en la que, como en el caso de España, los hermanos son una

excepción, con tasas de fertilidad inferiores a 1,5 hijos por mujer en todo el periodo expuesto. El empleo de internet como canal de socialización habitual ha hecho que su concepto de amistad sea también distinto al anterior y puede limitarse en no pocos casos al contacto cibernético.

Como nos recuerda el Instituto de la Juventud español (Injuve), casi el 40 % de los jóvenes Z pasan una media de entre seis y diez horas conectados a sus móviles. Los teléfonos ya no son dispositivos para hablar, sino el medio para estar conectado con el mundo. Para la generación Z internet, el móvil, es el centro de su ecosistema.

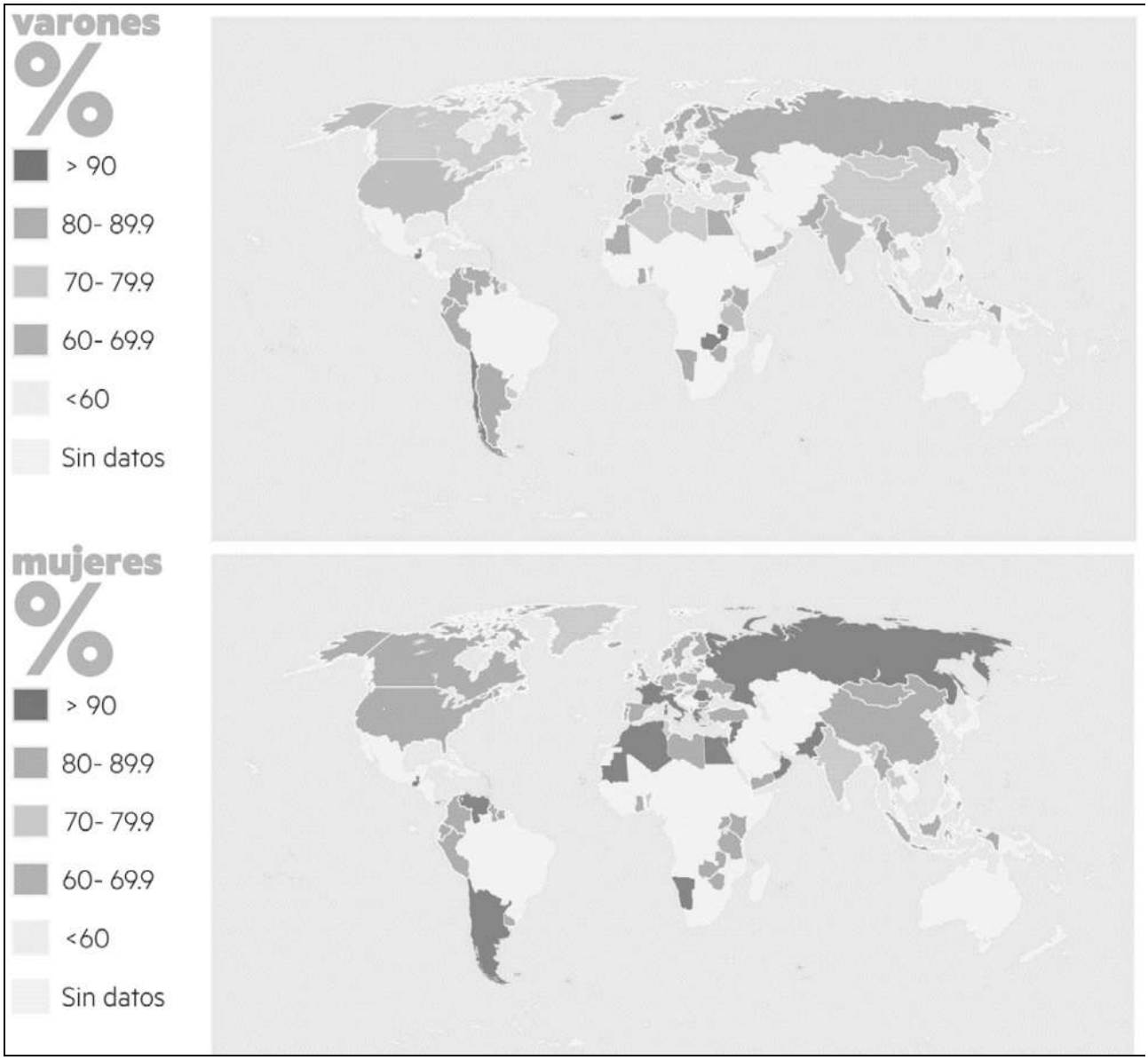
Esta preponderancia de internet en nuestras vidas tiene importantes consecuencias y algunas de ellas las analizaremos a continuación, a riesgo de equivocarnos, porque nunca antes hubo en la historia de la civilización una irrupción tan rápida y tan profunda de una nueva tecnología.

La hiperconectividad de los jóvenes Z es todavía un motivo de debate entre expertos de diferentes campos. Todos coinciden en que los cambios sociales generados por el uso de dispositivos tecnológicos personales están aquí para quedarse, pero son diversas las opiniones sobre las consecuencias de estos cambios. Muchos afirman que el gran reto para esta generación es equilibrar su vida real y su «vida cibernética». Un riesgo evidente asociado a este fenómeno es el de la adicción tecnológica, que puede ser la causa del déficit de atención y de capacidades como la lectura comprensiva o la expresión oral y que puede estar ya afectando los resultados académicos de algunos jóvenes. Es una situación análoga a la de generaciones anteriores con la televisión, la denominada «caja tonta», con la diferencia de que internet es infinito e inabarcable. Así pues, una parte de los miembros de la generación Z puede estar desaprovechando su capacidad digital con un uso tecnológico pasivo, sumiso y de bajo nivel cultural. Otros peligros que pueden surgir son los relacionados con el sedentarismo, la privacidad, el acoso y el cibercrimen, que no dejan de ser la traslación de riesgos preexistentes al novedoso mundo digital.

Conviene en cualquier caso recordar que la comunicación en la era del libro era básicamente lineal y estructurada. Existía un corpus global del conocimiento jerarquizado y estandarizado. Ahora, en la era de internet, la información es fragmentada, difusa y heterogénea. Esa nueva realidad está poniendo hasta en cuestión el sistema educativo, que se basaba principalmente en la adquisición de esos conocimientos a través de la memoria. De hecho, la pérdida de la capacidad de concentración y atención

de los jóvenes está causada, sin duda, por la preponderancia de internet. El llamado *multitasking* –hacer varias cosas a la vez– dificulta la atención y, como consecuencia, la interiorización de la información. Estudios recientes sostienen que la capacidad de atención y concentración de lectura de los más jóvenes se ha reducido a ocho segundos. Estos datos son preocupantes, ya que, puestos en relación con el modelo actual del sistema educativo representan un serio obstáculo para el aprendizaje. Para Nicholas Carr, autor del libro *Superficiales: ¿qué está haciendo internet con nuestras mentes?*: «La multitarea, instigada por el uso de internet, nos aleja de formas de pensamiento que requieren reflexión y contemplación, nos convierte en seres más eficientes procesando información pero menos capaces para profundizar en esa información y al hacerlo no solo nos deshumanizan un poco, sino que nos uniformizan».

Gráfico 7. Sedentarismo juvenil: Porcentaje de jóvenes que no realizan una hora de actividad física moderada o vigorosa al día como recomienda la OMS. Media mundial: 81 %, España: 84 %



Fuente: *Generación Z. El último salto generacional*

También otros expertos están dando la voz de alarma ante la falta de competencia de las nuevas promociones de estudiantes para hablar en público y redactar textos complejos, algo que suele achacarse a la generalización de los mensajes cortos digitales como canal de socialización que internet ha traído. En edades más tempranas, algunos profesores han constatado que el mundo digital está reduciendo la participación de los jóvenes en otras actividades recreativas y educativas y que si bien la destreza que alcanzan en el manejo de los dispositivos tecnológicos es incuestionable, a menudo esta se desarrolla simplemente a nivel de usuario o consumidor de productos de ocio. Estos productos, a menudo muy exigentes en cuanto a atención individual y horarios de uso, van en

detrimento del tiempo que un alumno puede mantenerse concentrado en clase o en periodos de estudio.

Pero la principal particularidad, no obstante, tiene que ver con la forma en que aprenden y obtienen la información, y que presumiblemente constituirá un rasgo que los acompañará toda la vida. La generación Z es la primera que archiva y procesa la información de manera similar a como lo haría un ordenador. Hasta ahora, las personas, usuarias o no de la tecnología, organizaban mentalmente sus archivos de forma análoga a la de una biblioteca, ordenados por temas, jerarquizados de acuerdo con la fuente e inmutables a la hora de disponer de ellos para crear nueva información. Se trata de unas rutinas de aprendizaje y procesamiento –herederas de lo que se denominó galaxia Gutenberg– y que condicionan una estructuración del saber de manera acumulativa, lineal y compartimentada. A diferencia de quienes los han precedido, los jóvenes Z se han sumergido en la cultura tipográfica no solo a través de libros, sino también de soportes interactivos y multimedia conectados a internet. En consecuencia, el conocimiento para ellos pierde su lineabilidad para convertirse en una realidad nebulosa donde la información no está jerarquizada y, de estarlo, es el criterio comercial y no el académico el que prima en la ordenación de los contenidos. Una nube en la que todas las opiniones valen lo mismo y en la que cada pieza de información puede ser alterada, adaptada o modificada por el usuario, que, además de consumir, produce nueva información, cuya mejor o peor calidad no impedirá que esté accesible globalmente. Este cambio, residenciado casi a nivel neurológico, es la gran diferencia con respecto a las generaciones anteriores y comporta profundas implicaciones que van a trascender el plano educativo.

Por todo ello, se hace urgente preparar a los estudiantes –y a los directivos– para una realidad laboral que dependerá en gran medida de su capacidad para trabajar en red, para entenderse con culturas distintas, para obtener las habilidades que les permitan desempeñar profesiones que aún hoy no existen y que, en su mayoría, estarán relacionadas con la creatividad y la innovación.

Como nos contó en 2015 José Antonio Marina a los autores de este libro en el marco de una entrevista preparatoria de este: «Atrás ha quedado la etapa en que la tecnología aspiraba a imitar la inteligencia humana. Ahora, los nuevos sistemas pueden hacer operaciones que van más allá de la capacidad del hombre y la asignatura pendiente de la

enseñanza es dotar a los alumnos de las habilidades necesarias para hibridar procesos neuronales y procesos electrónicos».

Los autores de este libro compartimos nuestro interés en el mundo educativo, pero también en el de la comunicación, por ello no nos resistimos a dedicar unas líneas a cómo internet está cambiando también el mundo de la información y el consumo. Después de entrevistar a 600 chicos y chicas de la generación Z llegamos a algunas conclusiones muy interesantes.

Internet y las webs son la principal fuente a la que los Z acuden para informarse sobre sus actividades diarias. Las redes sociales han superado a los blogs como fuentes de información en todos los aspectos (para consultar información política, comprar ocio o consultar asuntos personales), excepto en lo que respecta a la planificación de viajes.

Las decisiones de compra, especialmente las más racionales, con independencia de la cohorte de edad, parten de la interacción entre iguales: la recomendación, el asesoramiento. La generación Z lleva esta pauta de consumo al mundo digital, informándose previamente y compartiendo comentarios. Su círculo de recomendación crece para extenderse a través de internet a todo el planeta. Los Z han normalizado esta pauta de consumo, de acceso global tanto a la información como a la comunicación entre iguales.

La red para los jóvenes Z, como hemos demostrado anteriormente, es la puerta de acceso al mundo. Se han acostumbrado a utilizar internet para conocer plenamente los productos que desean comprar, sus funcionalidades y utilidades, saber cómo se adecúan a sus necesidades. Tienen una mirada mucho más abierta al mundo, son influenciables a través de la red y siempre están dispuestos a escucharla sobre los temas que les interesan. Pero, al mismo tiempo, internet los empodera. Al estar acostumbrados a recibir información de forma masiva a través de la red, son más susceptibles ante lo que puedan percibir como manipulación o engaño. Son incrédulos de actitud. Ponen en tela de juicio los *inputs* que reciben de las marcas, contrastan esa información a través de internet, comparan con otras opciones y comparten opiniones entre iguales. Lo que tradicionalmente el consumidor hace *offline* para tomar una decisión de compra, es decir, preguntar a sus más allegados o a «expertos» de su entorno, ellos lo llevan al mundo digital. Un Z decide comprar un producto también consultando internet, leyendo comentarios que pueden haber hecho el vecino de al lado o una persona que podría estar a miles de kilómetros de su casa.

Gráfico 8. Canales de información utilizados por la generación Z en relación a distintas actividades (distribución porcentual)

	Comprar ropa	Información política	Planificar viaje	Informarse asuntos personales
Amigos y conocidos	28,3	6,3	16,7	22,7
TV	6,7	51,0	1,0	6,3
Radio	0,7	4,0	1,7	0,7
YouTube	5,3	3,0	4,7	6,0
Redes sociales	5,3	10,3	5,3	16,7
Blogs	1,0	1,7	7,0	10,0
Informativos *online*	6,0	17,7	8,0	13,0
Amazon	11,7	0,3	0,3	1,0
Webs	35,0	5,7	55,3	23,6
Total	100	100	100	100

Fuente: *Generación Z. El dilema*

Para los Z un producto es la experiencia, tanto en el proceso de compra como en su propio uso. Para ellos lo importante es sentir, activar sus emociones, para poder compartir contenidos en la red. El reto para las marcas, por tanto, será personalizar productos llegando al «corazón» y hablando un lenguaje Z. Típicamente los jóvenes suelen ser más hedonistas que sus mayores, están más alineados con un sentido de vida vinculado a la búsqueda del placer. Los Z conectan el placer con vivir la experiencia; para ellos el producto es una experiencia que los hace sentir y compartir. En este sentido, una comunicación más eficaz para las marcas será la que transmita las bondades emocionales del producto con el mismo lenguaje y códigos de los Z.

Recuadro 2. El Antropoceno

Hace unos meses se anunció por parte de un grupo multidisciplinar de científicos, tras siete años de investigación coral, que la Tierra iniciaba una nueva era geológica: el Antropoceno. Con este término, cuya etimología griega significa «nuevo por el hombre», bautizan una nueva época dentro del periodo Cuaternario. La Tierra ha entrado en una página distinta del calendario geológico porque los humanos hemos conseguido con nuestras acciones alterar el ciclo vital del planeta, lo que se colige del cambio climático, la acidificación de los mares o la desaparición de cientos de especies naturales, entre otros muchos ejemplos. Pero al mismo tiempo estamos venciendo a las calamidades naturales que de vez en cuando nos azotan, las pandemias están dejando de serlo y la esperanza de vida al nacer no deja de crecer.

El hombre, con la tecnología, ha cambiado la Tierra para bien y para mal, como acabamos de ver, pero también la economía. Hoy, a la vez que entramos en el Antropoceno, en el mundo de la empresa están sucediendo tres fenómenos que merece la pena conocer y que tienen su causa en internet.

En primer lugar, la mayoría de las industrias de nuestra economía están reventándose por su base. No hay sector que quede libre de la desaparición de las barreras de entrada y el talento de los emprendedores está cambiando los modelos de negocio de todos los verticales: el turismo, el transporte o las telecomunicaciones son solo ejemplos de lo que está por llegar con las *fintech* o la industria 4.0. Las *start-ups* con su talento y buscando mejores productos y servicios compiten sin complejos con las grandes corporaciones.

En segundo lugar, la vuelta a las bases del capitalismo original, sin asimetrías de información, junto a la democratización en el acceso a la tecnología están reinventando todos los empleos. En pocos años, como alertó en su día el presidente Obama, la mayoría de los actuales puestos de trabajo podrán ser sustituidos por máquinas. Ya sucede en los medios de comunicación, donde la información financiera la elabora una máquina, o en las finanzas, con los llamados *robo advisor*, que invierten el dinero de clientes usando un algoritmo, o en el mundo jurídico, como la plataforma *e-litigation* de Ebay, que resuelve disputas legales sin abogados. Para reinventarnos como profesionales solo nos quedará la hibridación. Seremos polímatas para poder tener empleo.

Nada de lo anterior tendría sentido sin la tercera variable que hay que tener en cuenta: la reivindicación de una nueva sociedad donde los ciudadanos se han

empoderado usando las nuevas formas de comunicarse que ha ofrecido internet para convertirse en micropoderes. Como afirma el economista venezolano Moisés Naim, el poder ya no es lo que era y la energía iconoclasta de los micropoderes no perdona la mentira, puede derrocar a políticos corruptos, acabar con los monopolios, apostar por la economía circular y abrir nuevas e increíbles oportunidades.

Los geólogos también nos recuerdan que, a pesar de los avances tecnológicos, solo hemos perforado catorce kilómetros de los seis mil trescientos que tiene de radio nuestro planeta. Queda mucho por descubrir bajo nuestros pies, queda mucho por inventar para hacer un mundo más humano, y la generación Z puede conseguirlo en este Antropoceno que acaba de empezar.

Irreverencia

En la lengua hebrea clásica, la palabra *chutzpah* se usaba con un carácter peyorativo como sinónimo de descaro, insolencia o desfachatez. Son los mismos términos que cualquier diccionario de castellano usa para explicar el significado de la segunda i de nuestro particular oráculo de Delfos: la irreverencia.

Los judíos, con el paso del tiempo y por su uso en el lenguaje popular, pero también en el empresarial, han migrado el significado de *chutzpah* hacia lo que tiene la cualidad de ser audaz. En esta evolución del significado de la palabra desde la irreverencia a la audacia sin duda algo habrá tenido que ver el popular *best seller La nación start-up. La historia del milagro económico de Israel* escrito por los periodistas Dan Senor y Saúl Singer. En ese libro se explica el llamado efecto *chutzpah*, que no es otra cosa que la irreverencia con la que los estudiantes se dirigen a sus profesores en la universidad, cómo los empleados desafían a sus jefes, cuando los sargentos cuestionan las órdenes de sus generales o los funcionarios ponen en duda los mandatos del ministro de turno. En algún momento de su vida, un israelí aprende en la escuela, en casa o en el ejército que lo normal es tener confianza en uno mismo y cuestionar las órdenes basándote en tus conocimientos. Eso te hace crecer a ti y a tu sociedad. Para Senor y Singer el secreto de que Israel sea uno de los países más innovadores del mundo, con miles de patentes, cientos de *start-ups* de éxito y decenas de premios nobeles a pesar de su situación geográfica y política, está, entre otras cuestiones que analizan, en esa irreverencia que hace que los israelíes pongan en cuestión lo que dicen sus padres, jefes o profesores. De ese modo, la ciencia y la economía han podido avanzar increíblemente en dicho territorio al no dar por irresoluble ningún problema, a pesar de lo que generaciones anteriores les hayan transmitido.

Frente a esa *chutzpah*, por estas latitudes, estamos más acostumbrados al principio de autoridad. Como nos explica la epistemología, el principio de autoridad es el procedimiento por el que una proposición científica se acepta por el solo hecho de estar afirmada en un texto considerado como cierto. Este principio ha llegado hasta nuestros días, eso sí, con no pocos cuestionamientos, por ejemplo, en la Ilustración y el darwinismo.

Recuadro 3. El darwinismo laboral

Charles Darwin, con su teoría de la evolución, demostró que todas las especies de seres vivos han ido cambiando con el tiempo mediante un proceso de selección natural. Solo sobreviven los más dotados para afrontar el complicado día a día. Si el siglo XIX estuvo marcado científicamente por esos descubrimientos, la época que nos ha tocado vivir está tristemente protagonizada por el desempleo y por la dificultad para crear trabajo. Mientras no asumamos que el mundo laboral, como las especies de Darwin, están en plena evolución, no conseguiremos solucionar el problema de nuestro siglo.

La economía, fruto de la disrupción tecnológica, está viviendo el proceso más profundo y rápido de cambios de la historia reciente. Eso ha supuesto que el mercado laboral y sus exigencias estén cambiando vertiginosamente. Nuevas generaciones que se incorporan, nuevas relaciones laborales, nuevas profesiones, nuevos nichos de empleo, nuevas formar de orientar las carreras profesionales y nuevas empresas son una muestra de ese darwinismo laboral.

En 1989, Hardy, un economista irlandés, predijo la llamada organización trébol en la empresa. Tres tipos de empleados y una sola compañía: un trébol de tres hojas, como el símbolo de su país. El empleo de las grandes empresas solo se mantendría en un tercio porque el resto pasaría a estar fuera de la compañía, bien como colaboradores puntuales bien como profesionales independientes que prestan sus servicios. Su profecía se está cumpliendo escrupulosamente.

La velocidad de las innovaciones tecnológicas está provocando, como el Departamento de Trabajo de Estados Unidos ha puesto de manifiesto, que el 65 % de los trabajos de los próximos años aún no se hayan inventado. Los más prestigiosos observatorios sitúan esos futuros nichos en la salud, en la agricultura, en la energía limpia y en las *smart cities*. Con nuevas profesiones como tecnobiólogos, analistas de *big data*, ingenieros de drones o matemáticos corporativos que se unirán al grupo de los ya muy demandados empleos, como son los especialistas en SEO-SEM o los programadores.

A su vez, las carreras profesionales evolucionarán de un modo hasta ahora desconocido. Varios empleos simultáneos, alternaremos contratos por cuenta ajena con el autoempleo y prestaremos nuestro talento a varias grandes y pequeñas empresas a lo largo de nuestra vida laboral. En muchas ocasiones priorizaremos

nuestra vida personal y trabajaremos menos, desde casa, con horarios a medida, o simplemente nos tomaremos un año sabático. *Minijobs*, *freelance* o *start-ups* serán términos habituales en el futuro cercano del trabajo. Para la nueva generación Z ese futuro ya está aquí. Son los jóvenes que están saliendo de las universidades. Las economías y las empresas más dinámicas de todo el mundo están dando pasos para que ese nuevo talento se transforme en riqueza y empleo. Los *posmillennials* están ya inventándose sus propios empleos y no entienden de fronteras, solo de oportunidades.

España cuenta con una posición excelente para aprovecharse de los nuevos tiempos, una economía dinámica, escuelas de negocios y sus egresados en la élite mundial, empresas líderes en sectores competitivos y una nueva generación de emprendedores que han perdido el miedo a competir con cualquiera. Pero es necesario que gobiernos, agentes sociales, empresas y estudiantes caminen en la misma dirección y de un modo rápido; en estos momentos de vertiginoso cambio, la velocidad es crítica desde un punto de vista estratégico.

Hace muy pocos años, la Iglesia de Inglaterra pidió disculpas públicamente a Darwin por haberlo estigmatizado por atentar contra el principio de autoridad con su teoría del evolucionismo. «Actuamos erróneamente desde las emociones y no desde el intelecto», dijeron los anglicanos. Les ha costado más de 150 años aceptar que el mundo y la vida es puro cambio. Ojalá que no necesitemos tanto tiempo para asumir eso mismo, que con la generación Z el mercado laboral está evolucionando y que hay que eliminar los obstáculos que ralentizan ese cambio.

El principio de autoridad es lo que arguye un padre al negarle a su hijo algo sin razonar y le dice: «Cuando seas padre, comerás huevos». Ese mismo principio está detrás de la reprimenda del profesor al alumno que corrige el manual de la asignatura usado durante los diez últimos años. A su vez, en el mundo de la innovación se ha rebautizado semejante principio como el síndrome de NIH, acrónimo del inglés *not invented here*, puesto que es lo que aducen los veteranos directivos en el área de innovación de una empresa cuando un novato de otro departamento les transmite una mejora. Ni a ellos, que son los que tienen más experiencia, ni a los que les precedieron se les había ocurrido, así que rápidamente se descarta la propuesta de ese tercero que, además, acaba de llegar.

El aforismo que resume a la perfección el principio de autoridad es *magister dixit*. Esta expresión es muy vieja, pero tiene los días contados porque los miembros de la generación Z la están derrumbando con su actitud irreverente de ponerlo todo en cuestión. Detrás de «el maestro lo dijo», desde la época de Pitágoras, pasando por los escolásticos en la Edad Media y por los sucesivos papas de la Iglesia, subyacía la idea de que el conocimiento solo puede proceder de los llamados maestros y de la enseñanza tradicional. El corpus intelectual, de hecho, debía considerarse inamovible y, por tanto, contradecir al maestro, al papa o al padre era casi como contradecir a Dios. Era la garantía del mantenimiento de un orden que no podía ponerse en cuestión por muchas dudas que cupiesen.

De hecho, esa forma de ser de los Z, que los autores de este libro hemos catalogado con la i de irreverente, en español en muchas ocasiones se usa como sinónimo de blasfemia para referirse a aquellas expresiones de falta de respeto a Dios. Es decir, que el propio idioma castellano da un carácter negativo a llevar la contraria e incluso lo sitúa como una ofensa divina. Pero la realidad es que los jóvenes que nacieron a partir del año 1994 no pretenden ofender a Dios ni a sus padres, jefes o profesores cuando simplemente demuestran sus conocimientos sobre disciplinas en las que son nativos y que ni siquiera existían cuando sus mayores estudiaban.

Si tu hija mientras hace los deberes te pregunta cómo se dice en inglés la palabra riñón y te ve cómo lo miras en cualquier diccionario *online* en tu móvil, nunca más volverá a hacerlo, sino que lo buscará ella misma en cualquier *smartphone* de la casa y, además, con más pericia que tú.

El cincuentón profesor de la asignatura Economía de la Empresa se empeña año tras año en explicar a sus alumnos universitarios los *business plan* como complejos y aburridos documentos de cientos de folios que describen los procedimientos para convertir una idea empresarial en un proyecto empresarial. Un día, un estudiante en clase sugiere en voz alta que se hable de los *canvas business plan*, ya que está montando una empresa con varios estudiantes en una incubadora y los inversores ya no les piden el viejo plan de empresa sino un lienzo (*canvas*) en el que de modo gráfico se ve la propuesta de valor de la *start-up*. El catedrático cambia de tema sin darle respuesta y el joven emprendedor no vuelve ya a asistir a esa clase.

Una ingeniera con su doctorado en *big data* todavía caliente es fichada por el departamento de I+D de una gran empresa. Cada propuesta que presenta durante los

primeros meses para implementar procedimientos de inteligencia de datos entra en una vía muerta, hasta que un día se atreve a trasladar su inquietud a su superior. El director de innovación le traslada que sus ideas, como las de todos los novatos, son secundarias en la empresa frente a los proyectos de innovación aprobados en el plan corporativo hace dos años. Nuestra joven amiga le explica que dos años en *big data* es una eternidad y que ella de novata tiene poco porque sabe más de esta nueva especialidad de la industria 4.0 que nadie en la empresa. A las pocas semanas deja la compañía y es nombrada directora general de investigación de la empresa de la competencia, que sí valoró su precoz talento.

Las situaciones que acabamos de describir son habituales en los hogares, aulas y centros de trabajo que frecuentan los miembros de la generación Z. Su irreverencia les supone en muchas ocasiones un conflicto, pero en cualquier caso a esos chicos y chicas les permite avanzar y no quedar anclados en el principio de autoridad. No son pocos a los que esta irreverencia les ha llevado a considerar esta cohorte de edad como una especie de insurgentes.

Hace unos años precisamente la prestigiosa revista *The Economist* tituló «Incumbentes frente a insurgentes» para ilustrar un reportaje sobre cómo los emprendedores estaban amenazando la tranquilidad de las empresas establecidas saltándose las barreras de entrada con sus innovaciones, en muchos casos disruptivas. La palabra incumbente no existe en el idioma castellano, es un calco del inglés, se usa para referirse «a los que están». En economía llamamos incumbentes a aquellas empresas que llevan años en un mercado y que disponen de una posición de dominio precisamente por ello. En cambio, la voz insurgente sí aparece en el *Diccionario* de la Real Academia Española. Dos son los significados sugeridos: levantado y sublevado; en ambas acepciones la acción está muy presente. Y actuar lo están haciendo estos jóvenes en todos los sectores de la actividad económica. *De facto*, han creado hasta nuevos subsectores tan potentes que amenazan con llevarse por delante a toda la industria. En las finanzas son las empresas *fintech*; en los seguros, los *insurtech*; en el sector inmobiliario, los *proptech*, o en el *retail*, los *e-commerce*. Son insurgentes porque no se dejaron vencer por la histórica reverencia que tenían las nuevas unidades empresariales ante las grandes corporaciones. Y pudieron hacerlo porque gracias a la tecnología hoy la nueva generación de emprendedores dispone de herramientas para luchar contra esas multinacionales.

El *rock and roll* nació en la década de 1950 en Estados Unidos y rápidamente se extendió por todo el mundo. El *rock*, más que un nuevo género musical, fue un movimiento contracultural de los jóvenes y para los jóvenes. Desde sus orígenes, los cantantes de *rock* fueron catalogados como irreverentes, Elvis Presley por atreverse a versionar piezas míticas de la música negra o los Rolling Stones, con sus actitudes provocativas y hasta obscenas, fueron acusados de corromper a los jóvenes de su época. Hoy ese espíritu de irreverencia, de nuevo, lo encarnan los jóvenes emprendedores de la generación Z. Son los nuevos roqueros. Barrabés, ya citado en este libro, expresa con ese símil cómo para los jóvenes Z emprender se ha convertido en una filosofía de vida.

Al igual que en la década de 1960 el *rock and roll* supuso una rebelión contra las normas sociales y políticas de la época, hoy el espíritu emprendedor de los jóvenes es una suerte de inconformismo activo porque es la vía para cambiar el mundo y hacerlo mejor. Bill Drayton, el fundador de Ashoka, la red global de emprendedores sociales, explicaba hace unos años en la revista de la Universidad de Harvard su teoría de las cadenas híbridas de valor, en virtud de la cual las grandes compañías y las entidades sociales trabajando juntas con emprendedores pueden resolver los más importantes problemas del mundo sin que ninguno tenga que renunciar a sus intereses. No es caridad y no es solo negocio, es ser innovador para salvar el mundo. «Los emprendedores sociales no se conforman con ofrecer un pez al que tiene hambre, ni siquiera con enseñarle a pescar, sino que no descansarán hasta revolucionar la industria del pescado.»

Los jóvenes de la generación Z emprenden porque es la herramienta que les permite ser consecuentes con su forma de ser. Tecnología, libertad y creatividad se fusionan en las miles de empresas que se crean cada año en nuestro país. Los emprendedores hoy son nativos digitales y sin esa hiperconexión no entienden las relaciones sociales, pero tampoco el trabajo.

Desde que se inventó el *rock* ha habido quienes pensaron que la solución era prohibirlo e incluso mandar a prisión a los insolentes roqueros, como hace unos años Putin en Rusia con las Pussy Riots. Es una opción. La otra es dejar de aplicar normas antiguas y paradigmas obsoletos, asumiendo que la nueva economía exige abrir las mentes, aunque para ello haya que cambiar leyes y viejas costumbres.

Recuadro 4. David y Goliat. La osadía de una generación que se enfrenta al resto del mundo

El relato bíblico de David y Goliat ha sido usado a lo largo de la historia para demostrar que en ocasiones el débil puede vencer al poderoso. Aunque los combates sean desiguales, siempre hay espacio para milagros. En el mundo del deporte encontramos muchos ejemplos que encajan con este símbolo: la victoria en la liga de fútbol inglesa en 2016 del humilde Leicester o el Valencia Basket en 2017 ganando la liga ACB a los imbatibles Real Madrid y Barcelona. Pero las derrotas en la Guerra Fría de las grandes potencias en Vietnam o Afganistán o las inesperadas victorias del *brexit* y los partidarios del «no» en Colombia nos recuerdan que lo inusual puede producirse más allá del deporte.

Solo porque seas grande y fuerte no significa que puedas hacer lo que quieras. Aquellos en los que nunca creemos de vez en cuando pueden llegar a la cumbre. Detrás de estas afirmaciones no solo hay voluntarismo, sino también mucho ingenio y la confianza en uno mismo para poder ganar al más fuerte. Los casos anteriores nos enseñan que, además del talento de los vencedores, es imprescindible perder el miedo reverencial al poderoso. Hay que estar preparado para ganar, física y mentalmente. Es imprescindible, por tanto, tener armas competitivas pero, además, ser irreverente.

Israel, en aquella época, estaba en guerra con los filisteos. Un gigante del ejército filisteo de casi tres metros de altura llamado Goliat desafió a los militares hebreos, proponiendo que escogieran a su mejor hombre para hacerle frente. En palabras de Goliat, si él resultaba derrotado y muerto, los filisteos serían esclavos de Israel, pero si él vencía, los israelitas serían sus esclavos. Los hebreos fueron incapaces durante 40 días de encontrar a alguien que tuviese el valor de enfrentarse a Goliat. David, un jovencísimo pastor que se encontraba por casualidad en el campo de batalla, escuchó el desafío del gigante y se ofreció para luchar. A pesar de lo que pensaron sus compatriotas y el propio Goliat, no era ningún frívolo, ya que para defender a sus rebaños de los ataques de fieras salvajes había desarrollado una extraordinaria habilidad con un cayado y una honda. De modo que nada más empezar el combate, David le incrustó con su honda una piedra en la frente a Goliat, con lo que derrotó al filisteo.

Hoy las enseñanzas de este pasaje de las Sagradas Escrituras están más vigentes que nunca. Es preciso recordar que no existe enemigo desdeñable, por pequeño que sea, si el talento lo acompaña. Es incuestionable, además, el poder que tiene la constancia frente a un enemigo en apariencia muy superior. Por último, la irreverencia de luchar contra las apariencias se hace indispensable para siquiera poder optar a la victoria. Talento, constancia e irreverencia son a su vez las cualidades de una nueva cohorte de profesionales nacidos a partir de 1994 a los que se conoce como los *posmillennials* o generación Z. Se han educado y socializado con internet absolutamente desarrollado y eso los ha llevado a comportarse de un modo radicalmente diferente a sus predecesores. Son los primeros que han echado por tierra el principio de autoridad de sus padres, profesores y jefes porque tienen a su disposición herramientas hasta ahora impensables. El *hacker* de 23 años que fue capaz de desactivar, desde su casa, WannaCry, el más peligroso ciberataque conocido hasta ahora. Las miles de *start-ups* de veinteañeros que en todo el mundo están amenazando el *statu quo* de las empresas más poderosas del planeta saltándose las barreras de entrada a esos mercados con disruptivos productos y servicios. Los jóvenes del Rif marroquí y Venezuela que, día tras día, se juegan su integridad por denunciar la injusticia de regímenes que no respetan los derechos humanos. Los anónimos becarios que asombran a los empleados de las empresas en las que trabajan con su dominio de las nuevas especialidades de la industria 4.0. Todos ellos representan una nueva generación que, como las anteriores, tiene la ilusión por triunfar, la constancia de las fuerzas intactas por su edad, los conocimientos más vanguardistas. Pero, además, los Z han perdido el miedo reverencial al poderoso, llámese Gobierno, multinacional o profesor, porque son nativos de un nuevo mundo en el que se manejan a la perfección mientras el resto a duras penas nos mantenemos a flote.

David no solo ganó a Goliat, sino que con el tiempo se convirtió en rey de Israel. Es recordado como uno de los mejores gobernantes y de los que más hizo por unificar su patria. Precisamente el actual Estado de Israel pudo consolidarse gracias al llamado milagro económico. Una de las claves que este territorio aglutine tal capacidad de innovación reside en la palabra hebrea *chutzpah*, que, como hemos visto, puede traducirse al castellano como irreverencia.

Hoy la generación Z es lo más parecido a ese joven pastor que con su *chutzpah* venció al soberbio gigante. El reto será que no solo los más jóvenes encarnen esos

valores, sino el conjunto de las instituciones de nuestra sociedad.

No podemos dejar de mencionar un cambio respecto a las generaciones precedentes, como es el tratamiento de la información. El siglo XXI está siendo el siglo de la desjerarquización de la transmisión de información. Nunca ha sido tan sencillo enviar ideas a lo largo y ancho del mundo, con el mismo dispositivo que permite acotarlas a un entorno menor e incluso dirigir el mensaje a usuarios seleccionados o concretos. Para esta generación de nativos digitales, el derecho de crear, modificar, refundir y transmitir información es inalienable e inviolable, un derecho adquirido. Durante los 500 años en que hemos vivido en la era de la imprenta, siempre hubo una autoridad más o menos férrea que decidía sobre qué información merecía la pena transmitir. De la censura religiosa a la estatal, pasando por la intensa mediación de los docentes o el criterio comercial de los editores, la información tenía filtros. Con la generación Z no solo llega el abandono del principio de autoridad de la información que se transmite, sino que sus propios miembros son desconocedores de cómo operaban esos principios en el pasado y, por lo tanto, directamente los obvian en su recepción o difusión de información. Si esto será bueno o malo todavía no estamos en condiciones de saberlo.

Para terminar, el lector ha de saber que el origen de la letra Z de la generación que estamos analizando en este libro viene de unas antiguas inscripciones en el Sinaí, en lengua semita, que la representaban gráficamente con un puñal. Un puñal que los que trabajamos con ellos en ocasiones sentimos con su irreverencia.

Inmediatez

En 2016 Amazon anunció un sistema de reparto *premium* en Madrid mediante el cual en menos de una hora desde que haces el pedido *online* el producto estará en tu casa. Atrás quedaron los tiempos en que encargabas un producto en la tienda de tu barrio y habías de esperar un mes para recibirlo. La rapidez es algo con lo que ha convivido la generación Z. Descargas *online* inmediatas, velocidad de navegación inaudita o conversaciones simultáneas con varios amigos es lo normal para estos jóvenes. El gigante de la distribución, Amazon, nace precisamente el mismo año que esta cohorte de edad, en 1994. El hoy líder indiscutible del comercio minorista ha visto cómo la generación Z asumió con naturalidad la entrega en el día. También cómo los *millennials*, hace un lustro, consideraron un triunfo poder disponer de cualquier producto del mundo en menos de dos semanas en su casa. Pero el fundador de la tienda *online*, Jeff Bezos, formó parte de una generación, la x, que estaba acostumbrada a solo poder comprar lo que se vendía en el supermercado de su ciudad y que exclusivamente gracias a un amigo viajero podía disponer un par de veces al año de algún producto exótico. Los x en España teníamos acceso a los míticos vaqueros Levi's a un precio razonable porque un compañero de clase los traía en verano o Semana Santa después de estudiar inglés en Estados Unidos. Para los *baby boomers* el asunto era más lento todavía y acceder, por ejemplo, a unas zapatillas Nike de última generación era una epopeya para la cual había que recurrir a los pocos privilegiados que viajaban, generalmente pilotos o diplomáticos, que una vez al año se ofrecían para la gestión. Pasar del reparto en un año a en una hora es algo que hay que tener en cuenta para entender la inmediatez a la que están acostumbrados los *posmillennials*.

Hace unos meses varios profesores de las universidades de Deusto, ICADE, ESADE y Loyola se juntaron en Madrid en un seminario sobre las nuevas generaciones de alumnos. Algunas de las cuestiones que se comentaron eran, por ejemplo, la exigencia de los estudiantes a los profesores de respuestas rápidas a sus dudas, de mayor velocidad en la corrección de los trabajos y los exámenes así como poder agendar tutorías presenciales con los docentes con apenas dos horas de antelación. Los universitarios de hoy, todos ellos miembros de la generación Z, quieren –literal– pedir una cita con su profesor a las 6.15 de la mañana para reunirse con el catedrático a las 8 de la mañana,

tener el trabajo que entregaron un jueves por la noche corregido el sábado, disponer de un chat «24 horas, 7 días» con sus profesores para que respondan a sus dudas *online* y que los exámenes y las notas se publiquen en 48 horas desde que se realiza el examen. Da igual que el docente tenga 10 o 300 alumnos, o que imparta varias asignaturas en varios cursos, los Z quieren la velocidad de internet, la rapidez de Amazon en todas las facetas de su vida. Hoy el reto para la educación superior es superar el estupor ante estas demandas para usar la tecnología como herramienta que mejore la conexión entre estudiantes y alumnos antes de que sea demasiado tarde. Por suerte la madurez de las TIC nos permite hoy afrontar ese desafío con garantías; de hecho, las universidades que no lo hagan desaparecerán. En España, la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR) tiene más de 23.000 alumnos e imparte exclusivamente sus grados de educación superior por internet. A pesar de no tener ni diez años de vida, ofrece más de 15 grados, tiene alumnos de 79 países y un índice de satisfacción envidia de las universidades históricas. Pero eso solo se explica por haber adoptado la mentalidad de la inmediatez de la generación Z apoyada en la tecnología. Los profesores han de responder en el día las dudas de los alumnos, los trabajos han de ser corregidos en 72 horas y los exámenes, en una semana. El alumno manda y el profesor que no cumpla con las demandas de los estudiantes es despedido.

Recientemente se hizo viral gracias a las redes sociales una infografía en la que se recogía las cosas que pasaban en un minuto en internet que nos ayudará a entender todo lo anterior. Más de 4 millones de vídeos de YouTube vistos, 156 millones de *emails* enviados, compras encargadas por un valor cercano al millón de dólares o 990.000 citas amorosas cerradas en Tinder. Solo en un minuto. La unidad de medida del tiempo se ha acelerado de tal manera que lo que las generaciones anteriores aspirábamos a conseguir en un día o en un mes, los Z lo logran en un minuto. A estos datos podemos añadir que durante la hora que preste atención a este libro habrá 20.000 ciberataques o que los melómanos habrán escuchado dos millones de horas de música en Spotify. En un solo día se mandan 64 mil millones de mensajes por WhatsApp y se descargan 189 millones de *apps*.

El teléfono (1876) necesitó 75 años para alcanzar los 100 millones de usuarios, pero el móvil (1983) apenas 16 años. Internet (1994) logró esos usuarios en siete años y Facebook (2005) solo necesitó cuatro. WhatsApp (2009) lo logró en tres años, Instagram (2010) en dos y Candy Crush (2012) en solo uno.

En la vida de un joven de los años 60 lo habitual era hacer un único viaje al extranjero durante esa etapa, generalmente coincidiendo con el fin de los estudios. En los 70, a ese viaje se le unió la moda de hacer otro al terminar el bachillerato y los más atrevidos empezaron a usar el InterRail para moverse por Europa en verano. En los 80, a todo lo anterior se sumó el programa Erasmus, pero con los 90 y el nuevo siglo todo cambió y lo habitual es viajar no una vez al año al extranjero, sino varias. Este cambio tan rápido que ha afectado a los más jóvenes reside en varios factores que han dado lugar a un fenómeno denominado «la democratización del ocio». La tecnología y los nuevos operadores, que se han servido de ella, han dado lugar a un abaratamiento increíble de los precios de los viajes. Empresas como la española Amadeus, que diseñaron en los años 90 un sistema que aún hoy se usa para hacer posible la reserva *online* de vuelos, o Airbnb desde California, con su revolucionaria plataforma para poner en relación a turistas con particulares que alquilan su casa particular, o la francesa BlaBlaCar, que hace posible compartir viajes en coche, han hecho posible la increíble rebaja de la factura de viajar fuera. Un ocio tan barato que hasta compite con el trabajo. Los Z optan en muchas ocasiones por la inmediatez de pasarlo bien y a la vez conocer mundo. En junio miles de universitarios se plantean cada año si trabajar en prácticas en verano o pasarlo viajando. La comparación parece absurda, pero si al fenómeno descrito en las líneas anteriores le añadimos el desplome de los salarios tras la crisis de 2008, el resultado es que en las vacaciones universitarias muchas empresas se encuentran con vacantes que no cubren de ningún modo. Los lectores se estarán frotando los ojos ante lo que acaban de leer y algunos hasta pensarán que los autores nos hemos vuelto locos porque salir de casa siempre cuesta dinero y, aunque los viajes sean *low cost*, la comida sea basura y los Z sigan viviendo en casa sin cargas, el resto de gastos hay que pagarlos. ¿De dónde sacan esos ingresos la generación Z para vivir tan rápido y tan al día? La respuesta está en una palabra que quizás no se conozca pero con la que tarde o temprano tendremos que familiarizarnos: la economía *gig*.

Gráfico 9. Un minuto en internet

Fuente: *Generación Z. Officially Chadd*

Recuadro 5. *Gig economy*

El concepto de *gig economy* viene del inglés «hacer trabajos de un solo día». La palabra *gig*, en el argot del *jazz*, se usaba como sinónimo de «función», ya que se contrataba a músicos para actuaciones puntuales o momentáneas. De este término se llega al concepto de *gigging*, que significa «hacer bolos», es decir, trabajos de un solo día. También se usa en el lenguaje coloquial como sinónimo de «trabajo precario». La periodista norteamericana Tina Brown hace unos pocos años acuñó el término *gig economy* para denominar la situación laboral actual, con cifras en aumento de autónomos y de trabajos esporádicos o puntuales.

Los Z han entrado masivamente como trabajadores *gig*, con contratos temporales y beneficiándose de poseer un horario flexible. Tienen un mayor control sobre el tiempo que pueden dedicar al trabajo. Por lo general, se los contrata para proyectos específicos y se les da una fecha máxima de finalización. A partir de ahí, pueden organizarse el tiempo según sus necesidades. Este tipo de trabajadores pueden estar en proyectos para distintas empresas a la vez, por lo que disponen de una mayor capacidad para compatibilizar su vida personal con la laboral.

Pero para entender la profundidad del cambio que supone esta nueva economía *gig*, conviene citar un reciente ensayo de Íñigo Sagardoy en el que decía que «estamos viviendo un inédito impacto de la tecnología en nuestra economía que tiene unos claros efectos disruptivos sobre el empleo, las ocupaciones, las habilidades necesarias para el futuro, la brecha salarial, la desigualdad y la polarización. Efectos estos de enorme trascendencia que si no se corrigen a tiempo, nos llevarán a sufrir las consecuencias económicas, sociales y políticas. En primer lugar, las horas de trabajo disminuyen con el progreso técnico. En todos los países donde ha tenido una especial incidencia la implantación tecnológica, se han ido disminuyendo el número de horas de trabajo semanales de forma considerable, dado que una parte del progreso y del crecimiento de la renta disponible da lugar a una mayor productividad, a un aumento del ocio, con el consiguiente efecto de aumento de bienes y servicios en otros sectores. […] En segundo término, se produce una transformación del empleo y una polarización de este, cada vez más acusada. Las nuevas tecnologías están sustituyendo a trabajadores que realizan tareas más rutinarias […] Lo que está claro es que estamos ante una transformación intensa de nuestro empleo, de nuestro mercado laboral, con empleos de nueva naturaleza, nuevas formas de trabajo (empleo *gig*), y que el reto es inmenso».

Gig economy podría traducirse también como «economía de los pequeños encargos o la economía del trabajillo», es decir, es la economía o sueldo que se percibe por la realización de trabajos de duración determinada. En otras palabras, se refiere a un mercado de trabajo caracterizado por el predominio de los contratos de corta duración, en detrimento de los contratos indefinidos y duraderos, de manera que se va «saltando» de proyecto en proyecto o de empresa en empresa.

Los trabajadores que se ven envueltos por esta tendencia, que se denominan a sí mismos trabajadores autónomos o *freelance* –en la terminología anglosajona–, ponen

al servicio de las empresas sus conocimientos y disponibilidad durante un tiempo estipulado. A cambio perciben un sueldo, pero un porcentaje de ese salario tienen que entregárselo a la empresa mediadora, y así de forma sucesiva.

La tendencia *gig economy* es fruto, en parte, de la crisis económica, pero los contratos temporales o a corto plazo también son consecuencia de la digitalización de las empresas. La era digital, como nos recuerda Sagardoy, ha entrado con fuerza y se ha hecho notar en los tipos de contratos. Con la disrupción tecnológica, algunos de los trabajos se han reemplazado por máquinas, y las empresas ya no necesitan tener una amplia plantilla de trabajadores, por lo que se han reducido los contratos fijos. En el momento en que necesitan mano de obra, seleccionan a los mejores trabajadores para realizar proyectos específicos y puntuales. De esta forma, se aseguran un resultado eficiente y solo pagarán por el proyecto contratado.

A su vez, ha surgido la modalidad del teletrabajo: la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar. Esto se suma a la proliferación de nuevos profesionales con habilidades en diversos campos. Estas tendencias han contribuido a la disminución de los puestos de trabajo, ya que una misma persona puede realizar varios trabajos a la vez y dedicando menos tiempo.

La tecnología, en su conjunto, ha dado lugar a la aparición de nuevos modelos de trabajo y, con ello, a la multiplicación de las empresas mediadoras. Este tipo de compañías buscan sus propios beneficios a través de las relaciones transaccionales de otras personas y, para ello, crean el escenario más idóneo para que puedan generarse estas relaciones.

Las presiones financieras también son responsables de la aparición de la *gig economy*. Las empresas se ven obligadas a reducir su plantilla de trabajadores por falta de capacidad económica. Sin embargo, la generación *posmillennial* es la clave para la rentabilidad de estas empresas. Son jóvenes que buscan hacerse un hueco en el mercado laboral y aumentar su capacidad económica, por lo que se muestran abiertos a aceptar contratos por obra y servicio o contratos de tiempo determinado.

Pero no todo es estupendo en esta nueva economía, y esa creación de contratos temporales y puntuales para trabajadores que realizan proyectos específicos supone que una vez finalizados estos, se termina la relación laboral. Pero ¿qué ocurre con las vacaciones de estos profesionales? Al igual que los trabajadores autónomos, las vacaciones se las organizan ellos mismos. Sus días libres corresponden a las fechas en

las que no tienen trabajo, por lo que si descansan, no cobran. En cuanto a los subsidios por enfermedad, los trabajadores autónomos tienen que pagarse ellos mismos este derecho y deben cotizar. Las empresas que les contratan de forma temporal no incluyen este derecho: si se ponen enfermos, no cobran durante ese tiempo de actividad. Por otro lado, este tipo de contratos no incluyen protección contra los despidos, es decir, no se indemniza a los trabajadores autónomos que han sido despedidos. Por no citar que el limbo en el que se sitúan estos trabajos hace que no sea obligatorio que estos profesionales reciban el salario mínimo interprofesional.

Esta nueva tendencia laboral debe llevarnos a reflexionar sobre la necesidad de abrir un debate sobre el impacto de la tecnología en el empleo, para el que será necesario adaptar nuestra legislación y, por supuesto, nuestra educación.

Algunas de las consecuencias de esta inmediatez ya las hemos visto, para otras solo hay que preguntar, como nosotros lo hemos hecho, a los directivos de recursos humanos. En primer lugar hacen autocrítica. Con el aumento intenso del desempleo en los peores años de la crisis, el desajuste en el mercado de trabajo situó a estas generaciones de jóvenes en una clara desventaja competitiva. Ahora que son más necesarios, nos decían, el reto es integrar la gestión del talento joven en la estrategia de la compañía. Tras varios años de olvido del talento joven, el nuevo escenario de recuperación económica debería replantearse un nuevo enfoque de atracción, fidelización y desarrollo de personas, porque es evidente que por esa inmediatez que hemos mencionado duran muy poco en los puestos de trabajo. Un profesional del *recruitment* nos dijo: «Creo que el noventaimucho por ciento de los jóvenes quiere trabajar, lo que pasa es que no quieren cualquier cosa. Porque Dios nos hizo hermanos, pero no primos. Y eso es lo que está ocurriendo, que les dan cualquier cosa, les pagan muy mal y los tienen cuarenta mil horas trabajando». Las áreas de recursos humanos se enfrentan también al reto de la integración de talento joven y la gestión de la diversidad generacional. Un Z motivado con su proyecto vive su vida laboral y personal como un continuo. Aunque comparte la dicotomía tradicional trabajo-persona, tiene una visión más integrada de esta relación, desarrollando e innovando más allá de las puertas de una oficina. Eso ha dado lugar a un elevado nivel de exigencia a la hora de aceptar o rechazar un puesto de trabajo. Este cambio de «actitud» es algo propio de los Z, que tienen interiorizada una nueva manera de enfrentarse al mundo del trabajo. Por tanto, las empresas se enfrentan a la gestión de

un nuevo perfil de colaborador. Los profesionales de recursos humanos nos comentaban, por ejemplo: «Ahora son más exigentes en general. Antes tú querías que te cogiesen. Empezabas desde abajo, esperabas que te reconociesen el mérito, y ahora quieren saber cómo funciona tu empresa, si da formación, tiene plan de carrera, hay subidas salariales, cada cuánto, qué horario tiene, cuántos días de vacaciones, qué convenio», «Ahora nada más sentarse te piden las condiciones generales cuando antes solo te preguntaban por el sueldo», «Son los que van a hacer cambiar y beneficiar a los que ya están. Son los que van a conseguir que la jornada sea más corta, que podamos teletrabajar, que tengamos más tiempo. Te lo aseguro. Porque ellos a las siete se van, les da igual que esté su jefe, piensan: "Yo no caliento la silla"», «Déjalo ir al partido del miércoles, no le importará trabajar el sábado», «Con las TIC es difícil ver dónde está la vida profesional y personal, no hay línea con un *email* el domingo o lunes».

En definitiva, diseñar soluciones que faciliten mayor flexibilidad será el reto en la gestión de personas de los próximos años. El paradigma digital ha fundido el ámbito personal y profesional, convirtiéndose en el mejor aliado en la implementación de flexibilidad horaria. Sin lugar a dudas este será uno de los focos de atención para atraer y retener talento. Los Z no creen en el «presencialismo». Ni dicen ni esperan que se les diga: «¿Ya te vas a casa?».

También hemos preguntado en la universidad y nos respondieron que no todo son ventajas de esa inmediatez; los profesores creen que los jóvenes Z dan poco valor a la cultura general y alertan acerca de las lagunas de expresión oral y escrita que estos jóvenes presentan. Al mismo tiempo, también detectan una menor capacidad para conservar la atención en todo aquello que no otorgue resultados a muy corto plazo, acostumbrados como están a la inmediatez de la tecnología actual. Si contrastamos estas opiniones con lo que nos dijeron los propios Z nos daremos cuenta de que queda mucho trabajo por delante.

Recuadro 6. Los Z hablan sobre la educación

¿Crees que el sistema educativo se ha adaptado a las inquietudes y estilo de vida de quienes están actualmente en el instituto o entrando en la universidad?

Definitivamente, no. Hay un error de concepto sobre el rol y el enfoque del sistema educativo, totalmente anacrónico. Algunas zonas de mejora que se me ocurren *a*

priori son una mayor flexibilidad de elección de materias para que el estudiante pueda aprender y orientar su carrera profesional hacia donde él quiera. Profesores que sean guías que acompañen al estudiante en el aprendizaje y que aporten valor añadido a las clases, no que se limiten a leer el material. Somos capaces de retener más información leyendo que escuchando, así que para escuchar un discurso, es mejor leerlo. Estar en punta de lanza. Gracias a internet, tenemos toda la información del mundo a nuestro alcance. El profesor debe saber el estado del arte de lo que enseña, que está a un clic de distancia, y no soltar el mismo discurso año tras año. Como tenemos acceso a toda la información, uno de los principales objetivos de la educación es ¡enseñar a pensar! ¡Diálogos! Las clases deberían ser conversaciones entre profesor y alumnos, no discursos inamovibles. Operativa: eliminar prohibiciones de llevar teléfonos móviles o portátiles a clase o pasar lista (si la gente no va a clase es culpa del profesor, que no sabe atraer la atención de los alumnos). *Rodrigo Fernández, 22 años, WEF Global Shaper y consultor de McKinsey & Company*

Para nada, el sistema educativo está anquilosado en las inquietudes de una generación pasada, que ya nada tienen que ver con el mundo actual en el que vivimos. Es lo que pasa cuando los educadores no se esfuerzan en empatizar con sus alumnos y tampoco tienen una visión clara y global del sistema. Hay algunos que usamos la tecnología como un medio más en todo lo que hacemos, pero mucha gente la ve como un nicho y no la aplican a su día a día. Esto viene también de la educación. Por ejemplo, siempre me ha hecho gracia la existencia de asignaturas como informática o tecnología. Y luego vas a matemáticas y no te dejan usar una calculadora en un examen, que, además, hay que hacer en papel. Es una increíble incoherencia que luego los alumnos acarrean en sus vidas. De todas formas, creo que un aspecto en que la tecnología está suponiendo un gran cambio para la juventud es a la hora de conocer gente, como Twitter, o *datings*, como Tinder. *Luis Iván Cuende, 20 años,* hacker *y emprendedor en serie*

Fuente: *Generación Z. El último salto generacional*

Los expertos abundan en esta inmediatez y, por ejemplo, como nos recuerda el Injuve, en una investigación acerca de los hábitos de uso de las redes sociales entre los adolescentes estadounidenses se pone de manifiesto que utilizan una amplia gama de herramientas de comunicación para estar en contacto con sus amigos. Entre las

conclusiones más importantes de los principales usos de las plataformas cabría destacar que para el 49 % de los adolescentes las aplicaciones de mensajes de texto son su primera elección para la comunicación con su amigo más cercano. Atrás han quedado los días en que era necesario retener un número de teléfono en un primer encuentro. Según ese estudio, el 62 % de los adolescentes intercambian su nombre de usuario en las redes sociales para contactar con un nuevo amigo. A pesar de la falta de comunicación cara a cara, el 70 % de los adolescentes que las utilizan habitualmente afirma sentirse mejor conectado con sus amigos a través de los medios sociales.

Pero también en el consumo. En el monográfico de la revista de *Estudios de Juventud* se afirma que «la generación actual de los consumidores de internet vive en un mundo de gratificación instantánea y soluciones rápidas que conduce a una pérdida de la paciencia y una falta de pensamiento profundo». Sin embargo, lo que ponen de manifiesto estos datos es que las generaciones emergentes están desarrollando nuevas capacidades para enfrentarse a este entorno. Son una generación que ha crecido en un entorno con opciones ilimitadas, pero cuyo tiempo, evidentemente, no lo es. Por lo tanto, los Z han tenido que aprender a identificar rápida y eficazmente, entre toda la ingente cantidad de información que les llega, qué es relevante para ellos.

O incluso en la política. La velocidad en la que vive la generación Z hace que hasta la situación política española, que pasa por momentos tan cambiantes, les parezca, sin embargo, que peca de inmovilismo. Para el 76 % de los Z que entrevistamos, España está actualmente en un momento de inmovilismo. La percepción de importantes problemas sociales que los afectan se traslada a una opinión generalizada de estancamiento del país, como ha contestado el 40 % de los encuestados al preguntarles sobre el momento que vive España. Si a ello se suma el 16 % que respondió «Es lo mismo de siempre» y el 20 % que considera que España está en «retroceso», se obtiene que 8 de cada 10 jóvenes tienen una percepción de inmovilismo político. En otras palabras, parece que las demandas de cambio de los Z no son lo suficientemente atendidas.

Gráfico 10. ¿En qué momento crees que está nuestro país actualmente? (distribución porcentual)

	14-18	**19-22**	**Varones**	**Mujeres**
Cambio decisivo	19,7	14,7	20,5	13,4

Estancamiento	36,2	43,3	40,4	39,6
Retroceso	17,1	22,7	13,9	26,2
Como siempre	16,4	16,0	17,2	15,4
No sabe	8,6	3,3	6,0	5,4
Otros	2,0	0,0	2,0	0,0
Total	100	100	100	100
Base (n)	(163)	(137)	(151)	(149)

Fuente: *Generación Z. El dilema*

No queremos atosigar con datos, aunque el *big data* sea una de las especialidades de la llamada cuarta revolución industrial o industria 4.0 que más éxito está teniendo, ya que esos mismo datos son el nuevo petróleo. Pero pocas dudas caben de que el mundo se ha acelerado y en la cabina de ese reactor, a los mandos, está la generación Z. Para saber cómo reaccionar ante esta velocidad recomendamos a los lectores que avancen en la lectura del libro, hasta llegar a lo que hemos llamado las coordenadas del nuevo norte, las cuatro ces.

Incertidumbre

Marcus Hutchins es un joven británico miembro de la generación Z que saltó a la fama mundial en la primavera de 2017 a raíz del ciberataque global causado por un *software* malicioso de nombre *WannaCry*. El 12 de mayo el mundo sufrió una infección a gran escala de los sistemas informáticos de multitud de empresas e instituciones públicas causada por un sofisticado *malware*. El ataque superó los potentes cortafuegos de esas corporaciones y no pudo ser parado por ninguna agencia de seguridad ni por consultora alguna a pesar de tener en sus plantillas a los más reputados expertos. Solo un *hacker* de 23 años, Marcus Hutchins, detuvo el virus, desde la habitación de la casa en la que vive con sus padres, con una sencilla operación que a nadie se le había ocurrido.

La biografía de Marcus es fiel reflejo de la incertidumbre de la generación Z, a la que pertenece. El genio de ese joven que frena altruistamente un ciberataque global es el mismo talento que lo llevó a diseñar, unos años antes de su irrupción en los medios de comunicación, un virus que robaba información muy sensible a instituciones financieras, según ha informado el Departamento de Justicia de Estados Unidos unas horas después de detenerlo en el verano de 2017 en Las Vegas en un congreso mundial de ciberseguridad. Lo mejor y lo peor conviven, si se confirman las acusaciones, en una misma persona. Lo mejor y lo peor, como veremos a continuación, también se dan en el comportamiento de los Z.

Los ocho millones de jóvenes que tienen en este momento entre 14 y 23 años se encuentran en un dilema. Por haber nacido en los últimos años del siglo pasado, internet los ha acompañado toda su vida para estudiar, para ser controlados, para tener amigos y, por supuesto, para su ocio. Pero el mundo no es todavía digital 100 %. Por eso tienen que elegir entre renunciar a parte de su identidad para adaptarse a una realidad hecha por y para sus padres y abuelos o, por el contrario, ser ellos mismos aun a riesgo de quedar en la periferia del sistema. Seguir buscando el trabajo que ansiaban sus hermanos mayores o trabajar por proyectos y abrazar la anteriormente descrita *gig economy*. Sucumbir al descrédito generalizado en la política o comprometerse por cambiar lo que no les gusta. Ser fieles a las marcas de siempre o ser consecuentes con su mundo digital, donde lo que importa es la experiencia del usuario y las recomendaciones.

Por ello, incertidumbre define perfectamente a esta cohorte de edad. Pero también al momento que les ha tocado vivir.

El filósofo polaco Bauman, que ya hemos citado en este libro, pontificó contra la superficialidad del momento, tanta información y tan poco tiempo para profundizar, tanto tuit y tan poca base detrás. Es sabido que el filósofo acuñó el término de mundo líquido para definir el estado fluido y volátil de la actual sociedad, sin valores demasiado sólidos, en la que la incertidumbre por la vertiginosa rapidez de los cambios ha debilitado los vínculos humanos. Están haciendo aguas, desde los Estados a las familias, pasando por los partidos políticos, gobiernos que ya no mandan o los puestos de trabajo que antes nos daban seguridad y que ahora no sabemos si durarán hasta mañana. El mundo está inmerso en la cuarta revolución industrial y en una disrupción tecnológica que, junto con indudables avances, también está produciendo intensos desafíos de todo tipo: sociales, económicos y, por supuesto, personales. Varios investigadores americanos lo han bautizado como un mundo VUCA (del inglés *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) y no son pocas las organizaciones que han grabado ese acrónimo en lo más vistoso de sus planes estratégicos. Alguien puede pensar que el diagnóstico de Bauman no es nuevo, pero nadie duda hoy de su clarividencia y desde que formuló su teoría en el año 2000 en su libro *Liquid Modernity* a nuestros días esa liquidez lo ha impregnado todo. Para Bauman, la peor consecuencia de todo ello es el individualismo reinante y la renuncia a un humanismo que cada día se hace más necesario volver a abrazar solamente estando unos minutos delante del televisor.

Por todo lo anterior, los chicos y chicas de la generación Z se encuentran ante un dilema, ante una encrucijada en la que pueden elegir el mejor camino o perseverar en los fallos de las generaciones anteriores. El del prisionero es para los economistas el dilema más recordado. Muestra que dos personas pueden no cooperar incluso cuando vaya en contra del interés de ambas. Fue desarrollado en la década de 1950 por dos matemáticos, considerados los padres de la teoría de juegos. Para los que no lo recuerden, en el dilema la policía arresta a dos sospechosos. No hay pruebas suficientes para condenarlos y, tras incomunicarlos, los visita y les ofrece el mismo acuerdo. Si uno confiesa y el cómplice no, este último será condenado a la pena total, diez años, y el primero será liberado. Si uno calla y el cómplice confiesa, el primero recibirá esa pena y será el otro quien salga libre. Si ambos confiesan, ambos serán condenados a cinco años. Si los dos lo niegan, todo lo que podrá hacer la justicia es encerrarlos durante seis meses por un cargo menor.

Gráfico 11. El dilema del prisionero

	Prisionero B Confiesa	**Prisionero B Lo niega**
Prisionero A Confiesa	Cada uno cumple 5 años de condena	Prisionero A: Sale libre Prisionero B: 10 años
Prisionero A Lo niega	Prisionero A: 10 años Prisionero B: Sale libre	Cada uno cumple 6 meses de condena

Fuente: *Generación Z. El dilema*

El punto clave reside en que finalmente las mejores opciones individuales, puestas en relación con la decisión del otro, son muy malas para cada uno de ellos. Ser egoísta tiene malas consecuencias. En cambio, si se aplica la lógica, la única solución es cooperar entre ellos. Este planteamiento nos lleva a la correcta resolución del dilema, que es decir la verdad y cooperar.

Volviendo a los Z, como estamos viendo, desconfían de la educación superior actual por su falta de pragmatismo y lejanía de las vanguardias tecnológicas, se muestran muy preocupados por la situación política y votaron masivamente en las últimas elecciones. Como empleados, lo más importante no es el sueldo, sino el ambiente de trabajo y la capacidad de conciliar, apuestan por el emprendimiento como el empleo ideal y son la primera generación que aspira a equilibrar trabajo y vida privada.

Pero a la vez que todo lo anterior sucede, persisten demasiados jóvenes abocados a instalarse en la precariedad del empleo actual. Adolescentes que cuando dejen de serlo no podrán aspirar a formar una familia con los sueldos que percibirán. Nuevos votantes que ven que la nueva política ha envejecido demasiado rápido y que volverán al desencanto. Jóvenes emprendedores que sufren los rigores de la misma administración que los anima a arriesgarse.

Demasiados eslóganes sobre estos jóvenes que los etiquetan como ninis, egocéntricos y esnobs. Ninis que ni estudian ni trabajan y que, como en la película de León de Aranoa, pasan «los lunes al sol» y, según parece, también el resto de la semana. La lacerante tasa de desempleo juvenil y el retraso en la edad de emancipación han llevado a que muchos jóvenes terminen sus estudios y sigan viviendo en casa porque no tienen trabajo. Pero de ahí a considerar que aquellos que han nacido en los 90 no hacen nada

hay un trecho. Precisamente esta generación no es la que dejó de estudiar por trabajar al albur del *boom* inmobiliario, ni tampoco son ellos los que despreciaron ser emprendedores por la estabilidad de la función pública. Fueron las generaciones anteriores las obsesionadas por ser funcionarios y las del abandono escolar por el dinero fácil del ladrillo. Es esta la cohorte de edad que mejor asume la aventura de emprender, aseverado por el informe GEM, y son ellos los que están empujando con sus *start-ups* a que las grandes empresas innoven.

Egocéntricos porque se fotografían continuamente y cuelgan sus *selfies* en redes sociales como Instagram. La realidad es que esta generación es así, pero también se divierte de un modo más sano que las anteriores, con la fiebre del *running* o aficiones como el *parkour* y tribus como los *surfers* o *rollers* que exigen estar en plena forma. Son estos jóvenes los que, movidos por la necesidad y sus convicciones, practican la economía colaborativa.

Esnobs y sin compromiso social, ya que les preocupa estar a la última moda, al extremo de convertirse en anoréxicos o en seguidores de la dieta más *cool*, como los paleos, que comen lo mismo que el hombre en la Edad de Piedra. No les interesa la política ni participan en las ONG como las generaciones anteriores. La verdad es que ni los *millennials* ni los Z inventaron la comida basura, sino sus padres, y son ellos los que están patrocinando la filosofía *slow food* o el «hazlo tú mismo». Por último, nada mejor que la imagen de las calles de Caracas o del norte de África tomadas por miles de jóvenes adolescentes enfrentándose a las dictaduras para demostrar la falacia de esa supuesta pasividad social.

Una contradicción pura, dos realidades que conviven en una misma generación. En definitiva, una situación comprometida para los jóvenes, que no saben por qué optar, porque ni es bueno lo anterior ni lo que viene, porque el pasado no era tan malo ni lo es el presente. Casi la definición literal de dilema que nos ofrece el diccionario. Pero lo que no aparece en ningún manual es la solución mágica a esta disyuntiva que afecta a cerca de ocho millones de españoles que están llamando a las puertas de nuestra sociedad. Esperemos que la lectura de este libro te lleve a la misma respuesta que en el dilema del prisionero: cooperar.

Recuadro 7. Aquí hay dragones

El primer globo terráqueo que incluyó el continente americano data de 1507, es una de las tres representaciones más antiguas de nuestro planeta y se conserva en la Biblioteca Pública de Nueva York. El globo de Hunt-Lenox, que toma su nombre de los dos restauradores norteamericanos que lo descubrieron en Francia y finalmente lo exhibieron en Estados Unidos, es también el único mapa histórico que contiene literalmente la mítica expresión en latín *hic svnt dracones*. «Aquí hay dragones» es una frase utilizada a lo largo de la historia para referirse a territorios inexplorados o peligrosos. Tiene su origen en la costumbre medieval de poner en los mapas criaturas mitológicas, en los territorios aún sin explorar.

Vivimos un momento en el que el progreso tecnológico se ha acelerado. Las predicciones de la ley de Moore se han ido cumpliendo fielmente desde que en 1965 las formuló el fundador de Intel. La capacidad de computación de los chips se ha duplicado y a su vez el precio de esos procesadores se ha dividido por dos todos los años desde la década de los 70. Ya nos estamos beneficiando de todo ello y hoy es más fácil y barato que nunca acceder a la educación, viajar, comprar, financiar tu nueva empresa o denunciar las injusticias. De hecho, son numerosos los expertos que auguran que estamos muy cerca de la llegada de la llamada «singularidad». Se entiende por ese término el advenimiento de una superinteligencia artificial que superará la capacidad intelectual de los humanos y, por tanto, el control que tenemos sobre ella. Los buscadores, el *big data* o el internet de las cosas nos ponen en la pista de que ese momento no está tan lejano.

Por ello, parece que queda ya poco por descubrir en nuestro mundo, ya no hay dragones que temer, ni territorios ni especialidades sin explorar. Avanzamos hacia un mundo donde nos dicen que todas las enfermedades podrán curarse y el desarrollo llegará a todos los territorios. Pero conviene recordar que solo tenemos identificados el 16 % de los seres vivos del planeta. O que muy cerca de nuestras fronteras el hambre, el frío y la injusticia campa a sus anchas. En nuestras propias ciudades la violencia de género, el racismo o la relativización del terrorismo perviven por mucho *smartphone* que tengamos en nuestros bolsillos. Es verdad que la tecnología ha avanzado exponencialmente, pero, como acuñaron en el Massachusetts Institute of Technology, nuestro mundo vive en un «gran desacople». La intensidad del cambio tecnológico está provocando que las soluciones no surjan a la misma velocidad que

los problemas. Muy cerca de nosotros siguen habitando dragones y tenemos que promover las armas para luchar contra ellos.

Como ya hemos descrito, la revista *The Economist* hace un tiempo publicó un artículo en el que hablaba de una batalla económica en este momento entre los llamados insurgentes y los incumbentes. La tesis final era que solo trabajando juntos estos últimos, es decir, las viejas empresas con los emprendedores, que se comportan como insurgentes en las industrias que operan reventando las obsoletas estructuras, conseguiremos mejores y más baratos bienes y servicios. Precisamente este libro versa sobre esos jóvenes que están saliendo de las universidades. La generación Z ha tomado el relevo a los *millennials* y tiene esas armas para vencer a los dragones. Un carácter multicultural, a la vez que irreverente, porque pone en cuestión lo establecido. Son autodidactas; no obstante, no dejarán nunca de estudiar y de preocuparse por lo que sucede a su alrededor. Son los primeros en aplicar el «pensamiento lateral», en desafiar la ortodoxia y buscar inspiración y alianzas con especialidades aparentemente alejadas que permiten llegar mucho más lejos a la hora de solucionar problemas. Abogados tecnólogos, médicos ingenieros, químicos artistas, comerciantes expertos en computación, misioneros directivos de empresa… serán lo habitual, como ya lo es que el premio Nobel en Economía sea matemático.

Por desgracia, quedan demasiados dragones viviendo en nuestro mundo, la crisis de los refugiados o el terrorismo yihadista nos lo recuerdan casi cada día; la esperanza está en que esa tecnología que avanza tan rápido, combinada con el carácter de las nuevas generaciones y las reformas que debemos impulsar el resto de los habitantes del planeta, nos permitan conseguir un mundo más humano.

5.
El nuevo norte: las cuatro ces

A estas alturas del libro ya tenemos claro que la generación Z es muy especial porque en el momento en el que se educaron y se socializaron se dieron unas circunstancias que los marcaron definitivamente. Pero los que no fuimos niños en esa época no podemos dar marcha atrás y volver al momento en el que estos chicos y chicas forjaron su actual personalidad. Solo sabemos que en demasiadas ocasiones chocamos los nativos digitales y los que no los somos. Nuestra experiencia trabajando y estudiando a los miembros de esta nueva cohorte de edad nos ha llevado a formular una regla que, por lo menos, te hará más sencillo no solo entenderlos, sino, además, poder aprovechar todo su potencial. La regla es la de las cuatro ces, porque por esa consonante empiezan las palabras ciencia, creatividad, cambio y cooperación.

Ciencia

La información digital que existe en el mundo es muchísima. De hecho, se habla de que cada año estamos siendo capaces de generar más contenidos que todos los que se habían creado hasta este momento en toda la historia de la humanidad. Recientemente, unos científicos se atrevieron a poner negro sobre blanco cuánta información hay disponible. Para estos expertos son varios *zettabytes*. Si no sabes qué es un *zettabyte* no pasa nada, simplemente quédate con que su prefijo coincide con el nombre de la generación que estamos estudiando en este libro y que es sinónimo de alta capacidad. Un *zettabyte* es un 1 *byte* seguido de 21 ceros. Está demostrado que a partir de cierta cantidad de ceros nuestra mente es incapaz de poner en perspectiva una cifra tan elevada. Si no entendemos los *zettabytes* pero en cambio sí dominamos la ciencia, sí estaremos en disposición de entender a los otros zetas, la generación Z.

«Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para entrar en el mundo del saber.» La frase, atribuida al científico alemán Albert Eisntein, no fue nunca tan cierta como con la generación que estamos intentando analizar en este libro. Los chicos y chicas que hoy tienen veinte años no han considerado la tecnología como una asignatura, a diferencia de los que superamos la treintena. Para ellos, los conocimientos técnicos en programación, por citar un ejemplo, no suponen una obligación, sino una expresión del mundo en el que se desenvuelven desde que tienen uso de razón. Sin entender esas cuestiones no podrían moverse con la soltura con la que lo hacen en el mundo digital. Si quieres entenderlos has de hablar su idioma, y su idioma hoy es la tecnología o, lo que es lo mismo, la ciencia. Porque, como nos recuerda el dirigente español de IBM, Juan Antonio Zufiría, hoy viven el 99 % de todos los científicos de la historia de la humanidad o tiene más tecnología un coche fabricado en 2014 para que usen jovencitos con el carnet recién sacado que el propio Apolo 11, que consiguió alunizar en 1969. Los ingenieros nos insisten en que entre 2030 y 2050 la ficción se hará realidad y la inteligencia artificial superará al ser humano. Como nos recuerda Shushanik Papanyan, la automatización está penetrando en actividades tan humanas como el razonamiento o la percepción, desplazándose, por tanto, desde el sector manufacturero al de servicios. Por no mencionar que un chico de quince años

tiene en su *smartphone* más capacidad de computación que todos esos ordenadores que hicieron posible que el hombre llegara a la Luna.

Recuadro 8. El algoritmo

En matemáticas y en ciencias de la computación, un algoritmo es un conjunto ordenado de operaciones sistemáticas que permite hacer un cálculo y hallar la solución de un problema. Un algoritmo es lo que atacaron hace unos años los *hackers* para hacer pública la sensible información de los clientes que querían ser infieles a sus parejas usando la web Ashley Madison. El algoritmo de tratamiento de los datos de los usuarios de Facebook se puso en cuestión por el Tribunal de Justicia Europeo y dio lugar a que no podrán transferirse informaciones personales de Europa a Estados Unidos. *Wikipedia*, con su algoritmo de búsqueda, me ha permitido conocer que este término tiene su origen en uno de los padres del álgebra, el matemático persa Al-Juarismi. La red social Twitter y su infalible algoritmo hizo viral la noticia de cómo un pequeño grupo de investigadores había demostrado que los motores diésel de Volkswagen estaban trucados y le costó el cargo, en apenas unas horas, al presidente de la primera compañía de automóviles del mundo. Jan Koum, un matemático ucraniano, ideó un algoritmo para WhatsApp que enterró en la historia los caros mensajes SMS y hoy hace posible que los profesores podamos trasladar a nuestros alumnos, casi al segundo, las últimas novedades en materia de innovación. Amazon nos ha salvado más una vez de no tener un regalo para el cumpleaños de un amigo o familiar a tiempo. El algoritmo que permite que se cuelguen millones de fotos al día en Instagram hace que conozcamos un poco mejor las aficiones de los candidatos a tener un nuevo puesto en nuestra empresa. Con Google Maps no levantamos la mano para parar un taxi y así llegar al hotel sin callejear durante diez minutos, algo únicamente posible por el logaritmo que actualizan diariamente cientos de programadores en la compañía de Mountain View.

No es nueva la influencia de la matemática en nuestras vidas. De hecho, un algoritmo, entendiéndolo como un conjunto de órdenes que permiten realizar una actividad mediante pasos sucesivos, es lo que hemos usado siempre para resolver problemas cotidianos apoyándonos en divisiones o multiplicaciones. El cambio reside en que internet y la disrupción tecnológica han convertido a la programación

informática y las ciencias de la computación en el «patrón oro» de nuestro tiempo. El algoritmo que está detrás de Airbnb la ha convertido en la primera empresa hotelera del mundo sin tener un solo establecimiento. Uber es hoy la más importante empresa de transporte privado del planeta por un algoritmo que funciona en los cinco continentes para moverte por las grandes ciudades. La misma situación de liderazgo que disfrutan en sus respectivos sectores empresas como Amazon o Facebook sin tener ni tiendas físicas y ni una sola línea impresa en papel.

Hace unos años, la Universidad de Nueva York alertó de las consecuencias de caer en la brecha tecnológica. Eso nos abocaría a una sociedad dual, sin apenas clase media, con trabajadores hipercualificados en ciencia y tecnología en la cúspide, frente a una base de la pirámide con trabajo precario y en riesgo de exclusión repleta de empleados legos en tecnología. La clave para evitar esos negros augurios la encontramos, de nuevo, en un algoritmo, en la matemática que los desarrolla y sobre la que se apoyan los avances técnicos. La ciencia, que nunca debió de abandonarse, nos permite entender mejor el mundo en que nos ha tocado vivir y también garantizará el empleo del que disfrutarán nuestros hijos.

Thomas Edison, el inventor de la bombilla y fundador de General Electric, nunca pisó la universidad, pero no dejó de idear nuevos productos toda su vida; en cambio, en su empresa trabajó un ingeniero de nombre Henry Ford que aprendió allí el oficio lo suficiente como para crear años después la multinacional del automóvil Ford. Las tres últimas generaciones de la saga Botín de banqueros españoles se han graduado en Economía al mismo tiempo que situaban al Banco Santander entre las instituciones financieras más importantes del mundo. Los hermanos Garrigues, alumnos brillantes de Derecho, crean, en la década de 1940, el despacho Garrigues, que hoy es uno de los más importantes del continente europeo. Autodidactas, ingenieros, economistas y abogados han sido tradicionalmente los empresarios más exitosos, y basta con pensar en los fundadores de Zara, Sony o Apple para ratificarnos en ello. Pero esta tendencia ha cambiado y se está acelerando una disrupción con la nueva generación de nativos digitales, llamada a dejar obsoleta a las anteriores; son la generación Z.

En España, este año, el grado universitario con nota de entrada más alta ha sido la doble titulación de Matemáticas con Física. El cofundador de Google, Sergei Brin, es hijo de dos matemáticos rusos que fueron fichados por universidades norteamericanas, y

él mismo se graduó en Matemáticas. Una de las operaciones más sonadas en los últimos años la ha protagonizado Facebook al comprar la tecnológica WhatsApp, fundada por un ucraniano experto en matemáticas. Hoy sería imposible tener un premio Nobel en Ciencias Económicas que no domine la matemática aplicada y los más sonados fichajes de economistas para los claustros de las mejores universidades del mundo ya son matemáticos. De hecho, una forma de medir la inserción de una sociedad en la nueva economía es el ratio de alumnos STEM (las siglas de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas en inglés). En Europa estamos por el 17 %, en Corea del Sur, casi el doble.

La llamada generación *posmillennial*, los jóvenes nacidos desde mediados de los 90, son así, pero también tienen un fuerte compromiso social que los nuevos fundadores de las más exitosas compañías comparten con ellos. El profesor Manuel Escudero habla de un nuevo paradigma de justicia social –que veremos en la última ce, de cooperación– de estos futuros directivos que los hace apostar por la cooperación frente a la competición, que defienden y aplican la sostenibilidad en sus empresas, además de creer y practicar el poder blando que provoca movilizaciones masivas y cambios importantes.

En otro cambio de época como el que estamos viviendo ahora, en el siglo XVIII, el pensador inglés John Locke se atrevió a cuestionar los métodos educativos de la Universidad de Oxford por su falta de empirismo y defendió adaptarse a los nuevos tiempos. Hoy, como en aquel momento, solo pervivirán aquellas instituciones que sepan reinventarse y asumir que los nuevos directivos ya no son los del siglo pasado, sino emprendedores de la generación Z que crean *start-ups.* Internet, y por tanto las matemáticas, pero también la innovación social, son las nuevas disciplinas que los Z están empezando a aplicar en las empresas. Toca, por tanto, desde todas las instituciones, evolucionar como lo están haciendo los negocios en todo el mundo, para seguir siendo útil.

Volviendo a Albert Einstein, como nos recuerda el profesor Theis, cuando publicó su teoría de la relatividad restringida en 1905 y, posteriormente, su teoría de la relatividad general, nadie pudo pensar en las consecuencias prácticas y los retos que iban a suponer para la sociedad. La introducción del tiempo como una variable inseparable de las otras tres dimensiones espaciales fue uno de los mayores descubrimientos de todos los tiempos. El término espacio-tiempo, acuñado por Minkowsky, profesor de Einstein en la Politécnica de Zúrich, se refiere a una variedad tetradimensional en la que se entrelazan de una manera indisociable las tres dimensiones espaciales y el tiempo. En este espacio-

tiempo, el movimiento de una partícula se representa mediante una curva cuyos puntos vienen determinados por cuatro variables distintas. Así, se toman en cuenta los efectos de partículas u ondas electromagnéticas que se mueven a velocidades cercanas a la de la luz sobre el campo gravitacional. Estos efectos explican el fenómeno de la curvatura del espacio-tiempo. Los descubrimientos de Einstein, así como los trabajos realizados por otros científicos, ayudaron a dar explicaciones relevantes sobre el universo. Años más tarde, y gracias al perfeccionamiento de estos conocimientos, se lanzaron cohetes al espacio, los estadounidenses fueron a la Luna y el espacio se pobló de satélites, ofreciéndonos numerosas aplicaciones que nos proporcionan informaciones meteorológicas, nos sirven para las telecomunicaciones, para la cartografía y muchos otros temas más. En la actualidad, utilizamos el *smartphone*, el GPS, el correo electrónico o el *cloud computing*. Pero el invento y la utilización de las tecnologías no habrían sido posibles, en la gran mayoría de los casos, sin el descubrimiento de esta cuarta dimensión.

Hoy nos enfrentamos a nuevos desafíos derivados de la transformación digital de las empresas y de la sociedad en general que nos sitúan ante enormes retos nuevos frente a nuestras vidas y a las reglas de juego y de convivencia establecidas por nuestra sociedad. Los modelos de negocio actuales van caducando, las fronteras están desapareciendo y, con ello, se ven amenazados los marcos legales. Mientras tanto, el cibercrimen y, por consiguiente, la ciberseguridad están adquiriendo cada día mayor protagonismo. El *big data analytics* y la *business intelligence* son capaces de analizar todo lo que hacemos, consumimos y escribimos con un detalle estremecedor. El internet de las cosas permite la interacción de sistemas complejos sin la necesidad de la intervención humana. La nube almacena nuestros datos sin que sepamos exactamente si siguen siendo nuestros y, aún peor, sin tener garantías de que nadie los está explotando. La inteligencia artificial está a punto de suplantar a la inteligencia humana. Diversos estudios señalan que dentro de 20 años la mayoría de las profesiones que hoy se ejercen habrán dejado de existir. Sin embargo, no sabemos cuáles y cómo serán estas nuevas profesiones. Además, estos estudios estiman que el 40 % de los puestos de trabajo actuales habrán desaparecido en ese periodo. Este es el mundo que hemos legado a la generación Z.

Es incuestionable que la transformación digital de nuestra sociedad representa un desafío fuera de lo común. Por tanto, es hora de actuar para evitar deshumanizar nuestra sociedad. En primer lugar, y según Luc Theis, hay que reforzar la educación de las

nuevas generaciones, pero también de las cohortes pretéritas en las materias STEM, para entender el mundo actual. En segundo lugar, es imperativo que los gobernantes, juntos, tomen conciencia de la globalidad de este fenómeno y revisen los marcos legales actuales en los que se desenvolverán los nuevos ciudadanos referentes a aspectos como el derecho a la intimidad, a la protección de datos o a la propiedad de estos. En tercer lugar, la cuestión de la ética se hace más necesaria que nunca; el ser humano y su medio ambiente tienen que estar protegidos por mecanismos (leyes, normativas, regulaciones y principios, incluidos formación y educación) correspondientes. Finalmente, los actores tecnológicos dominantes, que han ido aportando tanto valor práctico a la sociedad a lo largo de todos estos años, tienen que abanderar un renacimiento humanístico de la mano del nuevo *talento Z* para integrar esta quinta y nueva dimensión que es la transformación digital de forma provechosa para el desarrollo integral del bien común y del ser humano.

Recuadro 9. La caja se ha roto

La educación está cambiando. Lo ha hecho siempre, aunque muy lentamente, evolucionando para adaptarse a los cambios sociales, pero ahora debe hacerlo también para acompasar la forma de aprender de los nativos digitales. Una evolución que no es sencilla, porque el avance tecnológico es exponencial y la velocidad de cambio del modelo educativo suele ser limitada.

Como consecuencia de un aprendizaje en gran medida condicionado por el fenómeno digital, el árbol del conocimiento que la humanidad ha venido construyendo durante siglos, con todas sus jerarquías y ramificaciones, ha sido sustituido en la mente de los Z por una nube en la que toda la información está al mismo nivel. La biblioteca ya no es el paradigma de las fuentes de conocimiento, y en internet el blog de un experto académico no tiene por qué aparecer más arriba en el buscador que el de cualquier otra persona.

La reacción de los miembros de la generación Z ha sido, en algunos casos, el abandono de la educación formal para centrarse en proyectos de aprendizaje más vocacional que les permitan desarrollar habilidades que luego volcarán en sus carreras profesionales. Como consecuencia de la crisis económica, dan plenamente por desaparecido el concepto de trabajo fijo en el que se permanece durante muchos años desarrollando unas determinadas tareas fijadas en el organigrama y se preparan para

ser remunerados por su capacidad para integrarse en equipos y aportar valor al proyecto empresarial. Actúan con normalidad frente al hecho de cambiar de empleo, de sector y de categoría profesional, viviendo el momento presente sin esperar demasiado que ello redunde en mejores condiciones en un futuro.

Por otra parte, ya no dan por hecho que la educación superior formal y cerrada sea la vía más adecuada para obtener reconocimiento social y alcanzar el éxito profesional. En este sentido, si los primeros años del siglo XXI fueron dominados por los *rankings* de prestigiosos másteres promovidos por las mejores escuelas de negocios como única puerta para el triunfo y el ascenso social, los Z no los rechazan de plano, pero tampoco los consideran imprescindibles o sustitutivos de la experiencia personal, ni creen que otorguen superioridad en sus afirmaciones o acciones a quienes los poseen frente a los que han optado por otras modalidades formativas. En ese sentido, podemos decir que la generación Z es una generación esencialmente igualitaria a la hora de otorgar validez a las diversas opiniones, lo que, siendo un valor en sí mismo, puede también ser un problema.

Las universidades de todo el mundo, y en menor medida los institutos de secundaria, están reaccionando a esta situación con la introducción de planes de estudio más flexibles, que ofrecen al alumno mayor capacidad de decisión y especialización. Asimismo, en el propio currículo de cada asignatura va creciendo el valor de los trabajos y proyectos en detrimento de clases magistrales y exámenes tradicionales.

La nube, a menudo enmarañada, ha provocado la gran diferencia en el comportamiento de la generación Z. Desaparecido el principio de autoridad en el conocimiento, y dado que reciben cantidades ingentes de información digital para procesar, tienden a dar el mismo valor a todas las opiniones y las almacenan mentalmente de forma muy distinta a sus antecesores, sin compartimentos estancos.

La información es más fusionable y compartida que nunca, lo que da como resultado una generación más capaz de adaptarse a tareas más diversas y a entornos de trabajo multiculturales y de ámbito global.

La caja se ha roto. La metáfora del *think out of the box* ya no es válida porque el conocimiento humano ya no va a estar estructurado de la misma manera que conocieron las generaciones anteriores. La caja se ha desbordado, como ya hemos mencionado en este libro, y se ha llenado de informaciones confusas o directamente

erróneas, que se mezclan sin control con el conocimiento que nos hace progresar. Para poder seguir creciendo e innovando, ya no basta con tomar conocimientos de la caja y «pensar fuera de ella», combinándolos de nuevo para introducir una mejora. El número de variables se ha disparado, muchos de los elementos no son válidos y es cada vez más difícil tener la capacidad de seleccionar adecuadamente para encontrar la combinación ideal.

Creatividad

Peter Thiel no pertenece a la generación Z, de hecho, nació en el año 1967, pero nos sirve para explicar la segunda ce, la creatividad. Thiel, que estudió en Stanford, fue uno de los fundadores de la empresa pionera en pagos *online*, PayPal. Tras vender su participación a Ebay invirtió sus ganancias en crear un fondo de inversiones con el que ha invertido, cuando nadie lo hacía, en compañías entonces desconocidas, como Facebook, Twitter, Airbnb o Spotify, entre otras. Su olfato para prever el éxito lo ha llevado a ser considerado el inversor estrella en Silicon Valley, pero esa habilidad supera lo empresarial. En 2015, cuando nadie apostaba por Donald Trump, nuestro amigo Thiel donó varios millones a su oficina de campaña, lo que lo ha llevado a ser hoy uno de los consejeros más influyentes del actual presidente de los Estados Unidos de América.

Recientemente, Alexandra Wolfe, periodista de *The Wall Street Journal*, ha publicado un libro con el sugerente título de *El valle de los dioses, la historia de Silicon Valley* en el que se apoya en la biografía de Peter Thiel para explicar el momento de explosión de creatividad que vive esa parte del mundo. La reportera explica cómo en 2010 el empresario anunció la creación de una fundación a su nombre que otorgaría a 20 jóvenes emprendedores una ayuda de 100.000 dólares por persona durante un periodo de dos años para desarrollar sus propias iniciativas empresariales relacionadas con la tecnología. A cambio, los elegidos debían retrasar el inicio de sus estudios y mudarse a Silicon Valley, donde recibirían supervisión y consejo del propio Thiel y de otros empresarios del valle donde tienen su cuartel general gigantes tecnológicos como Google y Facebook o donde nació, hace casi 80 años, Hewlett Packard.

Este empresario siempre se había mostrado muy crítico con el modelo universitario de Estados Unidos, que «está creando una burbuja, ya que está sobrevalorado y goza de una credibilidad abrumadora». Para Thiel, el elevado coste de las universidades norteamericanas, que obliga a muchos estudiantes y a sus familias a endeudarse de por vida, está detrás de la frustración y el desafecto que sienten los jóvenes, que después no pueden alcanzar sus metas profesionales. Como alternativa, este reputado inversor propone la vía del emprendimiento. En la página web de su fundación, que cada año otorga becas a chicos y chicas menores de 23 años, aparece este llamativo titular: «Dos años. 100.000 dólares. Tus ideas no pueden esperar». Se trata de una oferta a medida de

los estudiantes de la generación Z. ¿Para qué esperar a graduarte en la universidad si puedes empezar desde ya a cumplir tus sueños?

Algunas de las historias de estos jóvenes que recibieron la beca de Thiel merecen la pena ser escuchadas para entender a los Z ganadores del concurso. Solamente mencionaremos dos casos. Ritesh Agarwalque, con solo 23 años, ha fundado una exitosa *start-up* de reserva de alojamientos en la India. Más de 6.500 hoteles en 200 ciudades forman parte de una empresa que ha recaudado hasta el momento 187 millones de dólares. James Proud es un joven inglés de 24 años que, después de vender una aplicación de compra-venta de entradas de conciertos en vivo, fundó Hello, una *start-up* de monitorización del sueño que acaba de completar una ronda de financiación por valor de 30 millones de euros. El libro de Wolf las cuenta, pero, sobre todo, narra la ambición de una generación que ya no se conforma con formar una familia, conseguir un buen trabajo y comprarse una bonita casa. Los objetivos de estos jóvenes talentos van mucho más allá y entre sus aspiraciones ya no está crear la próxima gran red social, sino transformar el mundo y la forma en la que vivimos por completo.

Hoy los jóvenes tienen en su poder armas inéditas para su empoderamiento y han empezado a usarlas. La tecnología y el capital están a su disposición y por primera vez en la historia no importa dónde nazcas o si dispones o no de dinero, porque si tienes talento, puedes conseguir que tus ideas se hagan realidad. El vehículo de este fenómeno, como nos recordaba Thiel, es el emprendimiento. En los años 70 si querías cambiar el mundo, montabas una banda de *rock*, hoy los jóvenes idealistas crean una *start-up*. Esta tendencia se ha convertido en global y si repasamos los mejores expedientes de los egresados en cualquier universidad, veremos que se han convertido en emprendedores, algunos ya creando cientos de empleos y recibiendo inversiones millonarias. Sus ámbitos de actuación son nuevos, modelos de negocio en los que nadie reparó antes, pero que están funcionando. La búsqueda de empleo, la venta *online*, las nuevas bebidas, los tractores autónomos o la segunda mano por internet son ejemplos de sus disrupciones creativas. De hecho, si repasamos las estadísticas de emprendimiento en los territorios más dinámicos, veremos que la edad para montar una empresa ha bajado en los últimos años de los 35 años de media a, como atestigua nuestro estudio y otros consultados, la edad de los mayores miembros de la generación Z, es decir, 24 años. Hasta hace unos años emprender era una aventura que iniciabas después de adquirir experiencias y

madurez, hoy es una de las opciones elegidas por los universitarios nada más terminar sus carreras, con un poquito más de 20 años.

Recuadro 10. Parque Jurásico

Sufrimos un periodo de crisis en el sentido moderno de la palabra, ese que hace referencia a una situación difícil o complicada, pero también en su sentido etimológico, aquel que evoca un cambio profundo. Es en el terreno de la economía donde más se están dejando notar tanto las dificultades como las transformaciones.

Una de las mutaciones más visibles del sistema productivo es la que están protagonizando los emprendedores, quienes parecen estar desplazando poco a poco a la gran empresa como palanca de empleo y crecimiento. La evolución que ha sufrido este colectivo a raíz del estallido de la crisis –en su doble acepción– se asemeja a la que desencadenó el meteorito que chocó contra la Tierra hace 65 millones de años.

Por aquel entonces, los dinosaurios, como las multinacionales durante casi todo el siglo XX, llevaban mucho tiempo dominando el planeta en virtud de unas condiciones medioambientales privilegiadas, las cuales los ayudaron a alcanzar unas dimensiones enormes. El mamífero, que para nosotros aquí es el emprendedor, difícilmente podía competir con ellos en ese entorno, por lo que, aunque coexistía con los reptiles en todas partes, permanecía en un segundo plano, no llegando nunca a superar el tamaño de un roedor actual.

Unos miles de años antes del cataclismo que precipitó la extinción de los dinosaurios, este tipo de animales ya estaba en declive debido a una serie de cambios geológicos y climáticos que venían alterando significativamente las condiciones de vida sobre la Tierra, y que en nuestra metáfora pueden identificarse con la revolución tecnológica acaecida a finales del siglo pasado. Los grandes reptiles, con una capacidad de adaptación reducida, empezaron a tener serios problemas para mantener su supremacía; todo lo contrario que los mamíferos, que no solo no se vieron perjudicados por la nueva situación, sino que se beneficiaron de ella, comenzando gradualmente a ocupar el hueco que dejaron los saurios. Las *start-ups* que han conquistado el mundo en las últimas décadas desde Silicon Valley, el primer lugar del globo en vivir el cambio de era, son el equivalente a los individuos más adaptados de la pujante familia animal. La caída del meteorito no hizo sino acelerar drásticamente

este proceso darwiniano, de forma que la población de dinosaurios quedó enseguida diezmada, mientras que la de los mamíferos pronto experimentaría una explosión en número y diversidad.

En el presente, nos hallamos en una tesitura económica similar a la que vivieron nuestros antepasados más lejanos en los estertores del Jurásico: los modelos de organización dominantes están cayendo, y la pequeña escala empresarial está cobrando fuerza, pese a que aún no ha tenido tiempo de desplegar todo su potencial. Pero lo hará; las leyes que gobiernan la evolución son ineludibles y la especie más adaptada, sí o sí, acaba triunfando.

Seguramente, la generación Z sea la primera que no aspire a tener el mismo trabajo para toda la vida. La flexibilidad laboral y los continuos cambios en el mercado de trabajo forman parte de su imaginario colectivo. Para ellos el emprendimiento y el empleo por cuenta propia serán opciones igualmente válidas para cumplir con sus aspiraciones. Este cambio de perfil transformará las políticas de atracción y retención del talento. Posiblemente sea la primera generación que le otorga una importancia parecida al trabajo asalariado y al empleo por cuenta propia. Para el 36 % de los Z, su empleo ideal es montar su propia compañía o trabajar por cuenta propia, para el 27 %, ser asalariado en una empresa privada, y para el 21 %, trabajar en la administración pública.

Además, las características del empleo ideal difieren entre los jóvenes Z que desean trabajar de forma asalariada y los que desean hacerlo por cuenta propia (como autónomos o montando su propia empresa). Los Z que desean trabajar para una empresa o ser funcionarios valoran más la estabilidad y el buen salario, mientras que los que quieren trabajar por cuenta propia le dan más importancia a la conciliación, la innovación, hacer cosas distintas y a la ética de la compañía.

Gráfico 12. Si pudieras elegir un tipo de trabajo, ¿cuál te gustaría más? (distribución porcentual)

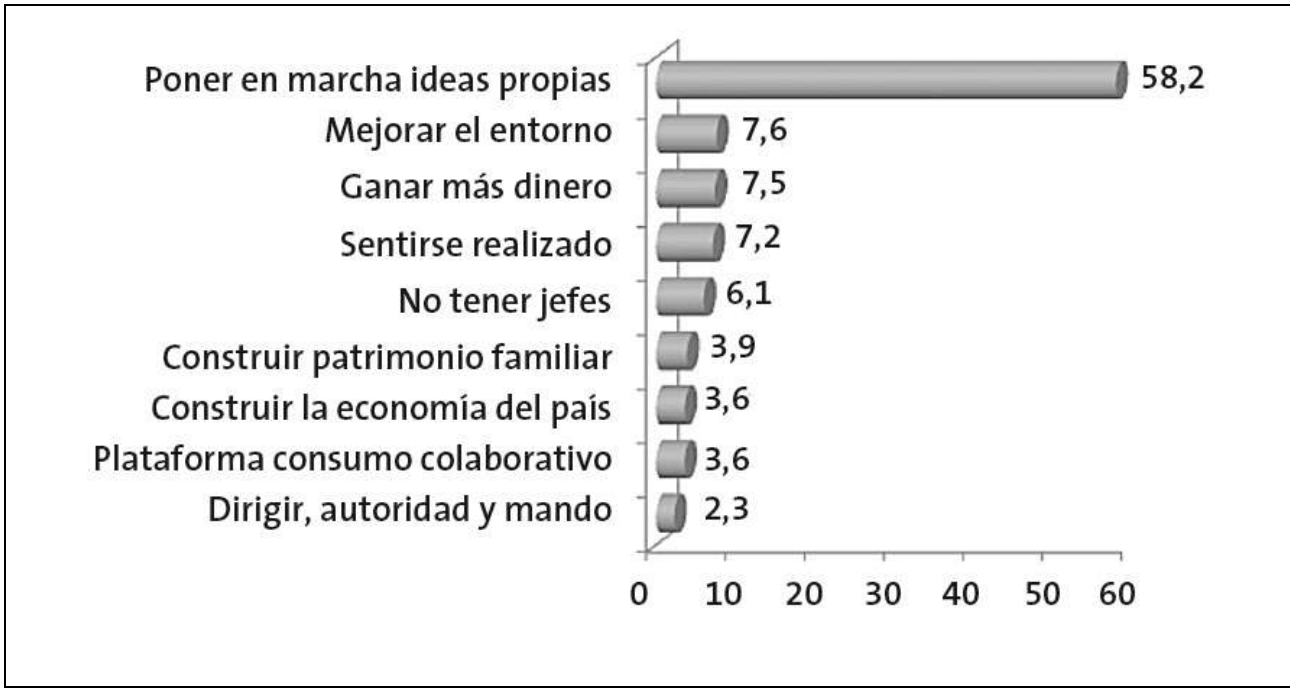
Fuente: *Generación Z. El dilema*

Cuando hemos preguntado a los Z por qué montarían su propio negocio, 6 de cada 10 encuestados nos respondieron que lo harían para poner en marcha sus propias ideas. En otras palabras, tener libertad para ser creativos y sacar adelante sus propios proyectos son sus principales motivaciones. Muy lejos quedan otras razones, como mejorar el entorno (8 %), ganar más dinero (8 %) o el hecho de no tener jefes (6 %). En último lugar encontramos la opción de emprender para poder dirigir o tener dosis de autoridad (2 %).

No nos cansaremos de repetir que estos jovencísimos emprendedores están obligando a que la mayoría de las industrias se reinventen. Pronto serán todos los sectores los que habrán de cambiar hacia un nuevo modelo en el que quien no lo haga verá cómo estos insurgentes revientan su mercado con sus innovaciones. Unos jóvenes suecos que con 24 años crearon Spotify cambiaron la industria de la música con las descargas *online*, dos *start-ups* de veinteañeros como Uber y Airbnb han revolucionado el mundo del transporte y el turismo; ¿tendríamos tarifa plana en nuestros teléfonos sin el talento de un valiente emigrante ucraniano que creó WhatsApp? Comunicarse nunca será lo mismo gracias a la empresa que fundó Marc Zuckerberg con 20 años y la seguridad en internet tiene un antes y un después de que el universitario guatemalteco Luis Von Aul crease los *captchats*, esos números torcidos que tenemos que escribir antes de rellenar un formulario *online*. Podríamos seguir dando muchísimos ejemplos de jóvenes que amenazan años de tranquilidad de las empresas incumbentes, pero preferimos dar un

paso más en nuestra argumentación. Por ello, si quieres predecir el futuro, habla con los jóvenes de la generación Z, visita las incubadoras y aceleradoras donde se alojan, escucha a sus portavoces, los *youtubers*. Te contarán, como dijo recientemente la *influencer* española Ter, que los propios usuarios de esa red social están creando nuevas formas de entretenimiento que antes no existían, como los *ganers*, los *unboxing*, los *challengers*, los *room tours*… No tienes que volverte loco para encontrar ese maná de creatividad, lo tienes muy cerca, son tus hijos, alumnos o empleados.

Gráfico 13. ¿Cuál es el motivo principal por el que prefieres montar tu propia empresa?



Fuente: *Generación Z. El dilema*

Si a estas alturas de la presente reflexión todavía hay algún incrédulo, lo animamos a que lea atentamente esta explicación: los bolsillos de los chicos y chicas de hoy tienen *smartphones* con un poder increíble que están empezando a usar. Disponen de acceso libre a todo el conocimiento de la historia, pueden hacer llegar a los inversores de Boston, Israel o Londres sus planes de negocio porque todos quieren invertir en ellos, no hay gran empresa en el mundo que no esté detrás de su trabajo para acelerar sus *start-ups* y, de paso, «contagiarse» de sus innovaciones.

Los Z, con su creatividad, están reinventando el capitalismo para volver a sus esencias. Mercados en el que no haya asimetrías de la información, con menos barreras de entrada y salida, en los que el talento sea lo que determine el éxito, y no los

«contactos». Pero si todo ello no fuera suficiente, además, estos jóvenes están consiguiendo con sus disrupciones que el mundo sea mejor, más decente. Sin duda alguna, vivimos uno de los mejores periodos de la historia para ser joven.

Recuadro 11. ***Alicia en el país de las maravillas***

El efecto Reina Roja es una hipótesis que se usa en la teoría evolutiva para describir la necesaria adaptación continua de las especies para mantener el *statu quo* con su entorno. «Para un sistema evolutivo, la mejora continua es necesaria para mantener su ajuste a los sistemas con los que está evolucionando»; el efecto es descrito de este modo por los académicos. El término está tomado de la obra de Lewis Carroll que inventó, en su célebre *Alicia en el país de las maravillas*, el país de la Reina Roja. Alicia lo visita y la Reina le agarra de la mano y se ponen a correr a toda velocidad. La sorpresa de la niña es que, a pesar de su esfuerzo, no se mueven de su sitio. La Reina le explica que en su país no basta con correr para avanzar porque, como su tierra se mueve, hay que hacerlo pero mucho más rápido para no quedarse atrás o en el mismo sitio.

Vivimos en un momento de muchos cambios sociales y económicos que nos exigen movernos para no quedarnos desactualizados; precisamente por ello, hace unas semanas, en la sede de la CEOE, en Madrid, se celebró un seminario en el que los autores del libro tuvimos el honor de participar para desterrar una serie de mitos sobre el emprendimiento ante una audiencia de directivos y empresarios.

Durante mucho tiempo se han tenido ancladas cinco percepciones sobre la actividad empresarial: innovar con éxito solo es posible en una gran empresa, las generadoras de empleo son las grandes corporaciones, la colaboración entre pymes y multinacionales es una quimera, los emprendedores son aprendices de empresarios y, por último, apoyar a las empresas y el emprendimiento es una cuestión que corresponde a los partidos de derechas. La velocidad de los cambios de los últimos tiempos nos ha impedido darnos cuenta de que las cinco afirmaciones anteriores son ya cinco mitos falsos del emprendimiento que conviene desenmascarar, no solo para salir de nuestro error, sino, sobre todo, para saber aprovechar el momento.

Primer mito. Solo se puede innovar en una gran empresa. Coincidiendo con la década de los años 70 se instauró en nuestras mentes que las multinacionales son las

corporaciones más eficientes, ya que por su tamaño pueden lograr economías de escala. En cambio, las pymes son incapaces, por ejemplo, de innovar, ya que carecen de esos ingentes recursos. Pero la globalización ha hecho migrar la ventaja competitiva hacia actividades basadas en el conocimiento. Además, los cambios tecnológicos han reducido el papel de las economías de escala, aumentado la competencia en los mercados y mejorado la capacitación de los agentes económicos, lo que ha beneficiado a las nuevas empresas. Ejemplos se encuentran en todos los sectores y basta con echar un vistazo a las listas de las empresas más importantes para darnos cuenta de que muchas de ellas no existían hace muy pocos años y han sido capaces de escalar innovando en sus productos y servicios desde la pequeña escala. Las conocidas como empresas GAFA, Google, Amazon, Facebook y Apple, son un buen ejemplo de ello.

Segundo mito. Las pymes no crean empleo. La obsesión de los gobiernos por atraer las sedes de grandes multinacionales a sus territorios con todo tipo de incentivos con la esperanza de que esas inversiones reactivasen la economía y, sobre todo, el empleo llevó a situar en el imaginario de los ciudadanos a la gran empresa como el maná de la creación de puestos de trabajo. Pero no hace falta irse a los informes que desde la década de 1980 publica la oficina del censo estadístico de Estados Unidos para certificar la falsedad de esa afirmación, sino que basta con leer el último boletín trimestral de Cepyme que acredita que las pymes crearon el doble de empleos que las grandes empresas de abril a junio de este año.

Tercer mito. Es imposible que colaboren grandes y pequeñas empresas. Como si hablásemos de dos especies que no pueden convivir, las *start-ups* y las grandes empresas parecía que no podían trabajar juntas porque el poderío de las segundas acabaría con las primeras. Ha tenido que llegar el fenómeno del emprendimiento corporativo para darnos cuenta de lo equivocados que estábamos. Hoy la mayoría de las corporaciones se han dado cuenta, como dijo hace muchos años el fundador de Sun Microsystems, de que por mucho talento que tengas en tu empresa siempre habrá más y mejor fuera de ella. De hecho, no existe hoy una gran corporación sin un programa de colaboración para innovar junto a *start-ups*.

Cuarto mito. Los emprendedores son jóvenes aprendices de la profesión de empresarios. De hecho, las patronales han alimentado este mantra minusvalorando, torpemente, el término emprendedor, que, sin embargo, goza de gran prestigio social.

Torpemente porque ni son tan jóvenes, como confirma el informe GEM, la media de edad de los emprendedores en nuestro país se sitúa en los 35 años, ni los sectores que eligen para emprender, porque los dominan como nadie, por ejemplo, la industria 4.0, parece que no tengan futuro. En los países más dinámicos del mundo lo tienen claro y los emprendedores son los referentes sociales.

Quinto mito. Apoyar el emprendimiento es una cuestión ideológica. Únicamente los llamados partidos liberales o de centro derecha están por potenciar a los emprendedores; sin embargo, hace unos meses cuatro profesores de Deusto e ICADE Business School nos lanzamos a analizar los programas electorales en materia de innovación y emprendimiento de los cuatro grandes partidos españoles: PP, PSOE, Podemos y Ciudadanos. Nuestra investigación nos llevó a echar por tierra alguno de los estereotipos sobre los partidos de derechas e izquierdas en relación con la actividad emprendedora. Ni los más liberales en España están en contra de la intervención de lo público en la actividad económica ni tampoco los cercanos a las posiciones más izquierdistas niegan el papel de las empresas como ve- hículo del progreso. Además, todas esas fuerzas políticas apoyaban sin ambages la figura del emprendedor.

Al parecer, la niña protagonista de *Alicia en el país de las maravillas* tenía 11 años, precisamente la edad que tienen los más jóvenes representantes de la generación que ha sustituido a los *millennials*, aquellos nacidos a partir del año 1994. Estos chicos y chicas de la denominada generación Z no tendrán en sus cabezas estos cinco lastres respecto de la actividad emprendedora; de hecho, ya eligen emprender como primera opción cuando les preguntas en qué les gustaría trabajar. Una buena noticia para el futuro de nuestro país.

Cambio continuo

En 2016 la Asociación de la Empresa Familiar, a la que estamos vinculados los dos autores de este libro, celebró en Santiago de Compostela su asamblea anual con un sugerente lema: «El mundo se mueve». La idea de que la Tierra se mueve alrededor del Sol no fue completamente asumida hasta el siglo XVI gracias a un modelo matemático presentado por el astrónomo Nicolás Copérnico, que, a su vez, se apoyó en observaciones hechas con un telescopio unos años antes por el «padre de la ciencia», el italiano Galileo Galilei. La Tierra no solo se mueve alrededor del Sol –traslación– en una órbita que da la vuelta completa en 365 días, sino que también lo hace sobre su propio eje –rotación–, dando un giro completo en 24 horas. Estos dos movimientos dan lugar a las estaciones, pero también al día y a la noche, que guían la actividad en la Tierra desde tiempos inmemoriales. La Grecia clásica estudió estos fenómenos desde siglos antes de Cristo, pero tuvo que ser el científico polaco Copérnico, muchísimos años después, en pleno Renacimiento, quien lograse demostrarlo.

Que nuestra sociedad y el mundo de la empresa se están moviendo en este momento es tan obvio como el día y la noche. Que todos los sectores de la economía están siendo reinventados por las innovaciones de jovencísimos emprendedores con el impulso de la tecnología es algo evidente, como lo es diferenciar el verano del invierno en Nueva York. Que las sociedades han emprendido caminos inéditos hasta ahora lo demuestran acontecimientos recientes como el *brexit*, la elección de Trump o el resultado de la consulta colombiana.

Pero al igual que la astronomía necesitó una teoría matemática que lo certificase, la economía y las empresas necesitan rápidamente de un modelo que las convenza de que su mundo también se está moviendo, y de un modo profundo, antes de que los cambios se lleven por delante sus empresas y sus viejas teorías. En la ciencia económica se llama modelo a una representación simplificada de la realidad que ayuda a la comprensión de sistemas reales más complejos. A la espera de que llegue el Copérnico de la economía de la empresa, la humilde aportación de los dos autores de este libro es fácil de explicar porque es meramente descriptiva. La disrupción de la tecnología ha permitido acceder, de modo universal, a todo el conocimiento acumulado a lo largo de la historia y ponerlo a disposición de la generación Z, que se ha empoderado ideando nuevos productos y

servicios, nuevos modelos de negocio y hasta de consumo. En la venta minorista con el *e-commerce*, en la música con las descargas *online*, en el turismo y el transporte con la economía colaborativa, en la automoción con los coches conectados, en la industria con la 4.0 o tercera revolución, también conocida como el internet industrial, en la energía con las baterías autónomas en muy breve espacio de tiempo, en los medios de comunicación con las redes sociales y los robots de noticias, en la banca y los seguros con *fintech* e *insurtech*, respectivamente, en la educación superior con los nuevos agentes *online* y los MOOC (*massive open online courses*), en el sector primario con el *agrotech*, que tiene ya robots-tractores funcionando en los campos vallisoletanos, en los despachos de abogados, que ven como la *e-litigation* ha conseguido resolver sin su intermediación más de 60 millones de casos en Estados Unidos, incluso en el mundo del trabajo las discusiones sobre las reformas laborales se quedan obsoletas con la llegada de los nuevos empleos.

En Galicia, esos empresarios familiares reunidos para hablar de un mundo en movimiento demostraron que, a pesar de estar muchos de ellos en la tercera edad, siguen teniendo el olfato de sus antepasados para saber detectar las oportunidades. En la historia de la astronomía se enfrentaron el geocentrismo, que colocaba en el centro a la Tierra, y el heliocentrismo, según el cual la Tierra y los planetas se mueven alrededor del Sol que está en el centro del universo. Tenemos que aprender del pasado de esta ciencia y no convertir el momento tan importante que vivimos en la economía en una lucha entre veteranos y jóvenes. Ni la economía gira solo alrededor de los empresarios ni tampoco únicamente alrededor de los emprendedores. Ni emprender es, como decía el fundador de la CNN Ted Turner, «lo que dicen que hacen nuestros hijos cuando están en paro» ni los empresarios usan chistera y puro para pisotear a los trabajadores. La economía y nuestro mundo se mueven porque hay ideas que se ponen en marcha gracias a innovadores que pueden ser empresarios o emprendedores. Vivimos en un momento inédito en el que nunca fue tan fácil poner en marcha las ideas. Conciliando la fuerza de las empresas ya establecidas y el vigor de los nuevos agentes conseguiremos solucionar viejos problemas y así el mundo seguirá moviéndose, pero, además, lo hará en la buena dirección.

Cambiar continuamente es la esencia de la innovación; por eso, la futura incorporación de los Z a los procesos productivos va a dar un nuevo impulso al concepto de innovación. Desde finales de la década de 1960, la innovación se ha descrito como la

idea que hace más eficiente un procedimiento, un servicio o una organización. Es, sin duda, una palabra de la que se ha abusado mucho en los últimos tiempos, y existen personas y empresas que se han autodenominado innovadores aun sin aportar cambios especialmente significativos.

Es incuestionable que las personas que más reconocimiento han cosechado por su capacidad para innovar desde finales del siglo XX han sido aquellas que, partiendo de ideas ya establecidas, encontraron una nueva disposición de los elementos que los llevó al éxito. Pero para ello previamente obtuvieron cierta competencia sobre el corpus de un determinado sector y, a menudo, de varios sectores. En el momento actual, con los Z entrando en las universidades y en el mercado laboral, las circunstancias han cambiado enormemente. En primer lugar, el conocimiento científico mundial se duplica aproximadamente cada 10 años. Pero, como ya hemos dejado claro en otras partes de este libro, «el estado del arte» es constantemente cuestionado, de forma que es difícil saber qué sirve de lo conocido y qué debe ser desechado. Así, los miembros de la generación Z se preparan para innovar de una forma diferente: cada uno debe construir su propio corpus de conocimiento tomando elementos de información, que puede modificar y alterar, que pueden provenir de fuentes académicas o vulgares y que pueden estar relacionados con uno o varios sectores distintos de la ciencia o la economía. Los triunfadores serán, por tanto, los más capaces para seleccionar y combinar las piezas de información y obtener así la idea innovadora. Por tanto, serán expertos o especialistas, pero al mismo tiempo con una amplia formación general, capaces de saltar las barreras entre los sectores económicos tradicionales, es decir, serán «polímatas expertos interdisciplinarios».

El reto está en generar recursos educativos que los enseñen a seleccionar y discernir la información, evitar el uso meramente contemplativo de la tecnología obviando sus posibilidades de creación e interacción y que permitan el mantenimiento del pensamiento crítico y razonado. Unos recursos que, hoy por hoy, no están en las escuelas, pese al inicio cada vez más temprano en el uso de la tecnología.Hemos comentado que los Z son conscientes de que el conocimiento académico o las titulaciones como tales no garantizan un puesto de trabajo futuro. Como generación plural y tolerante, van a ser poco proclives hacia el corporativismo en el sentido de defender un camino único para el acceso a las distintas profesiones. Son, además, conscientes de que su movilidad laboral va a ser muy elevada y de la importancia de ser

personas capaces de adaptarse a múltiples tareas y de demostrar sus competencias en cada ocasión. Todo ello se une al hecho cierto de que las profesiones que los reclamarán pueden no existir todavía. Estos hechos hacen de la generación Z una de las más realistas de la historia reciente. Así, modificado el «objetivo final» del proceso educativo, desaparece el concepto de «estudiar para el día de mañana» que ha llevado a progresar a tantas generaciones. En unos casos, se corre el riesgo de la desmotivación educativa que puede desembocar en fracaso escolar y de ahí en una baja empleabilidad. Pero en todo el mundo el movimiento que se está dando es el de reconocer el conocimiento como una forma de obtener experiencias que van conformando a la vez la personalidad y las capacidades laborales del individuo.

Los Z desean que los enseñen a aprender de por vida. En este mundo enmarañado, no se trata de memorizar el conocimiento, sino de obtener los mecanismos para convertirse en aportante neto al conjunto de la sociedad, ayudar a su avance y ganarse la vida. Ese realismo, tan directo, de esta nueva generación es un verdadero reto para el resto de la sociedad, como nos indica el profesor Cristóbal Cobo: «El reto es desarrollar habilidades que permitan a los jóvenes pensar de forma crítica y creativa, a la vez que procesan la información de forma eficiente, toman decisiones, gestionan conflictos y trabajan en equipo».

La tan denostada falta de adecuación del sistema educativo para el trabajo real intensifica la desafección por el currículum formativo oficial de la generación Z. Una encuesta a gran escala lanzada por Universum entre estudiantes de secundaria de los cinco continentes puso de relieve una actitud casi desconocida en las promociones anteriores: un 62 % no descartaría incorporarse al mercado laboral en lugar de ir a la universidad. Pero, más allá del mundo académico, los Z también dan valor a las habilidades que han ido obteniendo gracias a su modo de vida abierto y colaborativo. Un modo de vida influenciado por la capacidad de alcance de las nuevas tecnologías y las posibilidades que abre: un viaje barato a casa de un amigo al otro lado del mundo, una oficina compartida, un encuentro *online* con alguien interesante a quien no conocerías de otro modo; mil formas de expresión personal y artística y la oportunidad de conocer las noticias y cambios de nuestro mundo al instante y debatirlas con amigos. Todo sirve y de todo se aprende. La vida es aprendizaje y el aprendizaje es vida.

Recuadro 12. Qué opinión tienen los Z sobre el cambio en las empresas

¿Consideras que las preferencias y hábitos laborales van a cambiar cuando más jóvenes se incorporen a la actividad? ¿Crees que esto supone un reto para las empresas?

Los hábitos laborales ya están cambiando; en todas las empresas se está creando una nueva «área», que sería la de *marketing* digital, ya que ahora es muy importante tener presencia en la red. Pero, a la vez, las empresas ahora están intentando controlar el hecho de que sus trabajadores no estén pendientes del móvil o no accedan a sus redes sociales cada poco tiempo, ya que eso disminuye la productividad. Sin embargo, esa es una visión de la empresa tradicional, se ha demostrado con ejemplos muy conocidos (Google, Apple, Ericsson, Microsoft, etc., y muchos más ejemplos, la mayoría de empresas del sector tecnológico) que la productividad aumenta si se aporta al trabajador la flexibilidad que pide. Es decir, el reto para las empresas es cambiar la forma de hacer las cosas y aprender que una normativa más laxa y unos horarios flexibles ayudan a aumentar la productividad y a generar un ambiente de trabajo agradable. *Meriem El Yamri El Khatibi,* software developer *y Premio Start-up Programme de Junior Achievement (21 años)*

La incorporación de los jóvenes al mercado laboral inexorablemente tendrá un impacto en la tecnologización de las empresas. Ya no solo el mercado demanda el uso de la tecnología, sino que los jóvenes van a pedirlo desde dentro. La tecnologización es un reto para el *middle/senior management*, que, en muchos casos, no está acostumbrado al uso de la tecnología. No obstante, teniendo en cuenta que no es posible la supervivencia sin la transformación tecnológica, están obligados por el mercado a acometer el cambio. *Rodrigo Fernández, 22 años, WEF Global Shaper y consultor de McKinsey & Company*

Sí, creo que cada vez se están exigiendo muchos más requisitos hacia las empresas, porque cada vez se están asumiendo muchas más responsabilidades por parte de la sociedad en general. Los jóvenes, por lo que yo he visto en mi entorno, somos conscientes de que hay que cambiar las cosas, y de que no vamos a trabajar para una empresa que, por ejemplo, haya tenido antecedentes de corrupción. Podemos elegir, de modo que si unas no cumplen esos requisitos, no se encuentran en equilibrio con esa «conciencia social», otras lo harán. Por ello las empresas deben conocer bien la

mentalidad de los jóvenes, para poder adaptarse a lo que estos solicitan; obviamente, eso es un reto, porque las cosas cambian más y más rápido cada vez, de modo que una «buena» empresa debería ver venir esos cambios y averiguar qué hacer para demostrar que los acepta.

De hecho, creo que podría afirmar que ya lo está haciendo. Cada vez más, el enfoque en cuanto al trabajo tiende a cumplir objetivos dados, en los que en la mayor medida posible cada individuo juega un papel determinante en cuanto a su función. Crecer en cuanto al sentimiento de participación en la compañía, más que de ejecución con un horario marcado e inamovible, debe ser el reto a conseguir para las empresas en esta nueva era. Permitir al mismo tiempo a cualquier miembro de la organización participar en los procesos resolutivos puede aportar desde nuevos enfoques de vista hasta conseguir una mayor implicación con la cultura de la sociedad. Al mismo tiempo, debe implantarse desde las escuelas una cultura de trabajo global, más que local, solicitando profesionales válidos en diversos idiomas con el fin de crear relaciones con diferentes culturas y *partners* sin ser importante su localización. *Néstor Palao, 18 años, diseñador gráfico y emprendedor*
Fuente: *Generación Z. El último salto generacional*

Y así, esta realidad a la que se enfrentan los miembros de la generación Z obliga a acelerar los pasos que se han venido dando para orientar la educación hacia una perspectiva más constructivista, de forma que los conocimientos se transmitan para generar competencias en los individuos y se amplíe el espectro de habilidades (inteligencias múltiples) desde las que se puede aprender.

Bajo este enfoque, el profesor se configura más como un acompañante o catalizador del proceso educativo que como una fuente del conocimiento en sí, al tiempo que la forma de adquirir conocimiento se hace más práctica, combinando el trabajo en equipo, ejemplos de aplicación y casos prácticos.

Esta genuina vertiente creativa que caracterizará a quienes se incorporen plenamente a la actividad productiva acelerará la transición hacia la denominada *entrepreneurial economy*. Cada vez hay menos certeza de los *inputs* (trabajo, tierra y capital) y los *outputs* (bienes manufacturados), de tal forma que los modelos empresariales tradicionales están cada vez más obsoletos. El conocimiento como *input* de la actividad económica es inherentemente diferente de la tríada clásica del trabajo, tierra y capital. Se

caracteriza por la alta incertidumbre, la alta asimetría entre las capacidades de las personas y los altos costes de transacción. De este modo, una economía donde el conocimiento es la principal fuente de ventajas comparativas es necesariamente un modelo que encaja mejor con la cultura emprendedora. El informe internacional de Universum que ya hemos citado sobre actitudes y preferencias laborales de los alumnos de secundaria parece avalar la idea de que el fenómeno emprendedor alcanzará nuevas cotas con la progresiva entrada de la generación Z. Y es que es de esperar que el número de nuevas empresas creadas por empresarios jóvenes se incremente como consecuencia del atractivo que para ellos tiene el trabajo por cuenta propia frente al empleo asalariado. Un 55 % de los 50.000 adolescentes encuestados por Universum en 45 países manifestó tener interés en lanzar su propia *start-up*. En España, el porcentaje baja hasta el 39 %, pero sigue siendo muy relevante, pues rompe la dicotomía entre el trabajo en la administración y en la gran multinacional que tradicionalmente ha regido las preferencias laborales de los más preparados.

Por otra parte, la propensión de las mentes inquietas y creativas a concentrarse en entornos urbanos dinámicos y abiertos hace esperar que se intensifique en los próximos años la movilidad geográfica entre las nuevas generaciones de trabajadores. De hecho, en Estados Unidos se está produciendo en muchos barrios revitalizados del centro de las ciudades un fenómeno de rejuvenecimiento paralelo al de gentrificación. La tendencia apunta hacia la intensificación de la propensión de los nuevos jóvenes a cambiar de domicilio con vistas a vivir donde puedan encontrar más oportunidades personales y profesionales de la mano de personas afines.

Recuadro 13. Los *scout*

Para aquellos que nacimos entre los años 60 y los 70 la imagen de unos chicos y chicas en fila india, todos ellos con pañuelo de colores anudado en el cuello, nos retrotrae a nuestra juventud y al movimiento *scout*. Eran y son un movimiento educativo para jóvenes con presencia en más de 100 países del mundo. Fue fundado por un militar británico, lord Baden-Powell, y a través de actividades lúdicas al aire libre y el trabajo comunitario pretendía instruir en valores a niños y adolescentes frente al método clásico de la enseñanza reglada. Aunque en la era digital que vivimos es difícil ver a esos jóvenes paseando por las calles de las ciudades españolas, el

término *scout* no solo ha sobrevivido al propio movimiento escultista, sino que se ha convertido en uno de los paradigmas para trabajar con la generación Z.

Scout en inglés significa explorar, y precisamente por ello es hoy es uno de los términos más usados por los directivos de las grandes empresas, obsesionados con descubrir las disruptivas actuaciones que algunos jóvenes están ideando en sus *start-ups*. Bill Joy lo resumió con la frase «No todos los listos trabajan para ti», y es que por mucho talento y buenas ideas que haya dentro de una empresa, siempre habrá más y mejores fuera de ella. En esta nueva forma de pensar en las empresas, se ha denominado *scouting* a la actividad corporativa mediante la cual se hace seguimiento a las innovaciones de emprendedores para poder incorporarlas *a posteriori* a la propia empresa a través de herramientas tan variadas como concursos, aceleradoras, *seed capital* o *joint ventures*. *Scouting* hacía Microsoft cuando compró Skype o cuando Google adquirió YouTube. Por suerte, en España ya son mayoría las empresas del IBEX 35 que se han incorporado al mundo de la innovación abierta, también llamada emprendimiento corporativo, y están explorando intensivamente las nuevas empresas de los jóvenes de medio mundo.

No tenemos ninguna duda que explorar, hacer *scouting*, es uno de los paradigmas de nuestra era. Asumir que será imposible mantener el *statu quo* es consustancial a la incertidumbre del momento que nos ha tocado vivir. Por ello, estamos abocados a cambiar continuamente.

En la universidad, los profesores de la asignatura Dirección de Empresas ilustramos el tema del cambio en las organizaciones usando la metáfora de las aguas turbulentas. Un capitán de un barco atraviesa un manso río navegable y súbitamente se cruza en su camino un gran tronco de árbol flotando que le exige maniobrar con pericia para evitar el impacto y así seguir con su ruta sin más sobresaltos. Por otro lado, en una pequeña balsa, media docena de marineros se enfrentan a un complicado e interminable descenso de un río repleto de rápidos, rocas, cascadas y remolinos que les exige un altísimo grado de concentración, coordinación y experiencia en estas lides para no volcar. En el grado de Administración y Dirección de Empresas se usa esta metáfora para explicar que las empresas ya han dejado de ser ese río tranquilo donde has de disponer de un gerente que maneje una inmutable actividad mercantil y eventualmente situaciones de riesgo, en favor de un equipo que gestione en su día a día las amenazas. Hemos pasado de un entorno de las organizaciones predecible al

mundo VUCA, que hemos explicado en la i de incertidumbre. En la vieja economía se hablaba de «descongelar-cambiar-recongelar». El mercado en el que se movía una empresa estaba dominado por un pequeño número de empresas incumbentes y nunca pasaba nada, casi podíamos decir que era tan estable que es como si estuviese congelado, hasta que aparecía algún imprevisto que exigía algún cambio (descongelar) que, una vez aplicado, permitía volver a la normalidad (recongelar). De la tranquilidad como *statu quo* hemos pasado, por tanto, al cambio como paradigma. Pero la metáfora es también muy útil para entender cómo la generación Z, frente a las que la preceden, han vivido el cambio como algo natural y por ello ha adquirido la pericia de «surfear» las olas del momento actual. Son nativos en gestionar crisis, llevan de serie el adaptarse al cambio continuo, lo que les da un atributo imbatible de este nuevo mundo que nos ha tocado vivir.

Cooperación

(Y de paso unas conclusiones)

La última ce que ha de guiarnos en el nuevo mundo de los Z es la palabra cooperación. Cooperación es un vocablo que procede del latín: *co* (unión) y *operari* (trabajar). Trabajar diferentes en unión es lo que dio lugar en el siglo XV, de algún modo, al llamado «efecto Médici», que ahora en nuestro días podemos reeditar.

El profesor González-Bree explica en sus clases a directivos que Lorenzo de Médici, también conocido como Lorenzo el Magnífico por sus contemporáneos, fue un estadista de la República de Florencia durante el Renacimiento italiano. Príncipe de Florencia, mecenas de las artes, diplomático, banquero, poeta y filósofo renacentista, perteneciente a la familia Médici. Esta influyente saga tuvo entre sus miembros a reyes de Francia e Inglaterra, varios papas además de numerosos dirigentes florentinos que pasaron a la historia por patrocinar artistas y científicos de su época. La vida de Lorenzo coincidió con el esplendor del Renacimiento, a finales del siglo XV. No viene de más recordar que el Renacimiento es el nombre dado a un amplio movimiento cultural que se produjo en Europa Occidental durante los siglos XV y XVI. Fue un periodo de transición entre la Edad Media y los inicios de la Edad Moderna. Significó la reivindicación de la cultura clásica griega y romana, pero también, lo que es más importante, se planteó una nueva forma de ver el mundo y al ser humano, sustituyendo el teocentrismo medieval por el antropocentrismo. Sus principales exponentes se hallan en el campo de las artes, aunque también se produjo una renovación en las ciencias, tanto naturales como humanas. La ciudad de Florencia, en Italia, fue el lugar de nacimiento y desarrollo de este movimiento, que se extendió después por toda Europa. De hecho, se habla de un renacimiento italiano que es bien conocido por sus logros culturales. Esto incluye creaciones literarias, con escritores como Petrarca y Maquiavelo, obras de arte de Miguel Ángel y Leonardo da Vinci y grandes ejemplos de arquitectura, como la iglesia de Santa María del Fiore en Florencia y la basílica de San Pedro en Roma.

No son pocos los autores que han llegado a considerar este Renacimiento florentino como el periodo de mayor creatividad de la historia de la humanidad. Es fácil reconocer algunos de los máximos exponentes de este movimiento, los ya citados Leonardo y Miguel Ángel, pero lo que no se conoce tanto es el efecto impulsor de ese periodo,

conocido como «efecto Médici». Con esta expresión se quiere transmitir que las explosiones de innovación y creatividad se dan en contextos de frontera entre disciplinas. La familia Médici, y en concreto Lorenzo de Médici, financiaron y apoyaron a investigadores, artistas, arquitectos, científicos y pensadores, conectando y creando intersecciones entre disciplinas y culturas, generando contextos de frontera.

Ahora está en nuestra mano que se pueda reeditar ese periodo de tanta creatividad si nos inspiramos en el «efecto Médici». Son varios los factores que lo están facilitando. El primer factor es el mundo digital y en red que está desarrollando individuos digitales, equipos virtuales, organizaciones integradas, empresas en red y negocios interconectados a través de tecnologías de la información. El segundo factor es el mundo de la innovación, el emprendimiento y el pensamiento creativo, que fomentan una adecuada mentalidad emprendedora, innovadora, crítica y creativa, tan necesaria en el entorno incierto actual de los negocios. El tercer factor es el mundo de la sostenibilidad, que integra la búsqueda del éxito empresarial medido en términos de rendimiento, productividad y competitividad a la vez que intenta resolver los retos económicos, políticos y sociales globales y locales. Los nuevos modelos de negocio están integrando la sostenibilidad y el valor compartido como elementos clave para el rendimiento empresarial y la calidad de vida social. El cuarto factor es una nueva generación que tiene todas las habilidades anteriormente citadas que, si se alinean con el poder que ostentan las generaciones pretéritas, hará que sea imparable lograr un nuevo Renacimiento en nuestros días.

Pero la etimología de la palabra cooperar que acabamos de ver nos recuerda que también tendremos que trabajar juntos para sobrevivir. Cada vez es más evidente lo anterior, y el siguiente ejemplo, traído del mundo de la geología, abunda en ello. Pangea es el nombre del supercontinente que, al parecer, existió hace 300 millones de años en nuestro planeta. Agrupaba la mayor parte de las tierras emergidas y se formó por el movimiento de las placas tectónicas, que hizo que todos los continentes anteriores se convirtiesen en uno. La palabra Pangea significa «toda la tierra» y procede del griego *pan* (todo) y *gea* (tierra). Fue usada por primera vez por Alfred Wegener, autor de la teoría de la deriva continental. En su estudio de principios del siglo XX explicaba que 100 millones de años después de la formación de este único continente, comenzó a disgregarse hasta alcanzar la actual distribución continental de la Tierra.

En 2012 la revista *Nature* publicó un artículo en el que se pronosticaba de nuevo otro movimiento continental, en el que ya estaríamos inmersos, hacia un nuevo Pangea. Otro único continente. Los autores de este libro no sabemos si estamos en plena deriva de placas tectónicas, pero lo que tenemos claro es que el mundo está moviéndose, experimentando un cambio que, gracias a la tecnología, tiene una velocidad exponencial. Hoy, conceptos que parecían antagónicos se hibridan para hacer posible un mundo mejor. Lo social y lo empresarial, con la ONCE pero también el grupo Mondragón en el País Vasco o la marca de alimentación La Fageda en Cataluña, entre muchos otros, han demostrado que se puede ayudar a colectivos en riesgo de exclusión o promover el desarrollo del territorio siendo competitivo. Lo estético y lo ético ya no son antagónicos, con los plumíferos de la marca de ropa Ecoalf, que arrasan esta temporada, hechos con el *pet* de miles de botellas de plástico recicladas. El activismo y las instituciones no son conceptos enfrentados. Lo demuestra una empresa como Ecoembes, que consigue que España sea una referencia en Europa reciclando, con su sistema integral, el 70 % de los envases que usamos.

Vivimos una revolución inédita, en la que por primera vez se ha universalizado el acceso a los medios de producción clásicos, como el capital. Hoy los emprendedores levantan fondos como nunca lo había hecho antes ninguna empresa. Estos nuevos insurgentes están de moda y sus ideas son alimentadas por dinero inteligente en todo el mundo. También se ha democratizado la posesión del nuevo factor de producción, el conocimiento. Cualquiera puede aprender las enseñanzas de los profesores de las mejores universidades gracias a los MOOC. Este es el mundo que se están encontrando las nuevas generaciones que salen de las aulas y, con su desparpajo tecnológico y sus valores éticos, harán posible un nuevo Pangea. Un planeta Tierra que será un continente único para vivir, donde los problemas, por fin, encontrarán rápidas soluciones gracias a las nuevas herramientas para trabajar juntos que la tecnología hoy hace posible; algunas de ellas se han citado en este libro, como el emprendimiento corporativo, la innovación abierta, la economía colaborativa y el activismo social. Las siguientes reflexiones nos ayudarán a conocer mejor estas tres herramientas.

Recuadro 14. La empresa humanista

Las dos palabras que titulan esta reflexión han llegado a ser consideradas como un oxímoron. El fin último del humanismo, el bienestar del ser humano, ha estado muy lejos del comportamiento de algunos casos judiciales que nos vienen a la cabeza, lo que convirtió en antagónicas esas palabras. Pero si repasamos la obra de un humanista como Alfred Marshall, autor, en 1890, del que se considera el primer manual de economía, veremos que esas malas praxis empresariales son la excepción que confirma la regla. Para Marshall, la economía de mercado conseguía maximizar el bienestar siempre que se cumpliesen fielmente algunas condiciones, como disponer de muchos demandantes y oferentes, igualdad de información de esos agentes y la no existencia de barreras de entrada y salida a los mercados. En caso de que no se observen, sabemos, por desgracia, lo que puede ocurrir.

Los economistas han investigado profusamente las consecuencias de la actividad empresarial, por ello hoy no hay duda de que las empresas son las responsables de la creación de empleo, la riqueza, la competitividad, la innovación y hasta la cohesión social. Estas externalidades positivas que tanto bien han causado a la humanidad, sin embargo, hoy se enfrentan a un mundo donde los problemas crecen a mayor rapidez que las soluciones. El terrorismo, la pobreza o la exclusión social nos lo recuerdan a diario.

Pero la buena noticia es que hoy disfrutamos de un auge de las llamadas empresas humanistas. El surgimiento del cuarto sector y la llamada revolución del emprendimiento de las nuevas generaciones lo están haciendo posible. Pero esto solamente podría haber sucedido en un momento histórico en el que han coincidido dos hechos muy relevantes. En primer lugar, la mayor crisis económica de los últimos 75 años y, en segundo término, la disrupción de la tecnología, que ha popularizado el acceso a herramientas maduras entre los más jóvenes, que facilitan la desaparición de barreras de entrada a la mayoría de los mercados.

El cuarto sector, aquellos agentes económicos que no son públicos ni empresas privadas al uso, pero tampoco ONG, son empresas que buscan conciliar sus fines sociales con la disciplina mercantil. Desde que en los años 60, Bill Drayton, fundador de Ashoka, hablase de los emprendedores sociales, son muchas las empresas que han puesto en práctica ese nuevo humanismo empresarial.

La revolución de las *start-ups* basada en la resolución de viejos problemas con innovadoras soluciones apoyadas en la tecnología ha conseguido no solo democratizar

el acceso al mundo de la empresa y atraer el mejor talento al emprendimiento, sino, lo que es más importante, conseguir un consenso político al respecto de esta figura y su apoyo por las instituciones públicas.

Por todo lo anterior, es muy probable que la próxima vez que alguien junte los vocablos empresa y humanismo ya no recurra a un recurso literario como el oxímoron para definir esa unión, sino a las ciencias naturales y aquel fenómeno mediante el cual dos especies se necesitan para sobrevivir, también conocido como simbiosis.

Recuadro 15. El emprendimiento corporativo. Gacelas y leones bailan juntos sin pisarse

En castellano se usa la expresión «cuento chino» para referirse a un engaño sofisticado. Al parecer, se acuñó, irónicamente, por los coetáneos de Marco Polo a raíz de las narraciones orales que se difundieron después de los viajes de este mítico explorador. El mercader veneciano fue de los primeros en explorar la llamada Ruta de la Seda y en contar la experiencia de sus viajes por el Extremo Oriente a través de *El libro de las maravillas*. Además de ser un detallado manual para comerciantes, la obra narra todos los descubrimientos que hizo el aventurero veneciano en sus viajes por China, la India o Japón. Las descripciones que aparecen sobre animales raros, especias de sabores extraños, etnias desconocidas y un descomunal palacio de oro y plata hicieron que esa narración resultara poco creíble, de ahí que se catalogaran muchos de estos pasajes como un cuento chino para restarle toda credibilidad. La expresión, acuñada en el siglo XIII, ha llegado hasta nuestros días.

De hecho, son muchos los que piensan que emprender dentro de una gran corporación es un cuento chino. Para un grupo de profesionales, entre los que nos encontramos los autores de este libro, es un cuento, y dejamos que sea el lector el que lo juzgue como chino o no. «El elefante y la gacela aprenden a bailar sin pisarse» es un cuento de animales africanos que no existía hasta hace unos meses, pero ha servido para ilustrar el informe que tres universidades españolas han realizado por encargo del Centro Internacional Santander Emprendedores y Santander Universidades, sobre el estado del emprendimiento corporativo en España. Aunque por su novedad no hay consenso siquiera sobre el término, el emprendimiento corporativo es el conjunto de iniciativas que desarrollan las organizaciones para crear valor y mejorar su capacidad

competitiva, bien mediante el impulso de actividades emprendedoras de origen interno (intraemprendimiento), bien mediante la incorporación de conocimiento externo, por ejemplo, *start-ups*, susceptible de sinergias internas y nuevas oportunidades de negocio (innovación abierta).

Un nuevo concepto que, sin embargo, está siendo ya usado por la mayoría de las grandes empresas con sede en España, como lo demuestran las 43 corporaciones que reconocen que utilizan el emprendimiento corporativo y que facturan en conjunto el equivalente al 21 % del PIB español, lo que representa más del 53 % de la capitalización del IBEX 35.

«Un joven elefante que vivía en la sabana observaba diariamente con admiración la agilidad con la que la ligera gacela sorteaba obstáculos e incluso ataques de los temidos leones. Los acrobáticos saltos de la gacela se le asemejaban a los pasos de un baile de salón amenizado por los acordes de Chopin. El paquidermo decidió dedicar varias semanas a practicar giros y pasos de baile hasta que una mañana le propuso ansiosamente al antílope bailar juntos. La gacela dudó, porque los cinco mil kilos de su amigo frente a sus solo cincuenta eran demasiada diferencia, pero por un momento le vino a la cabeza la escena de ambos bailando y en el primer giro de la danza, la pata del elefante se posaría, por error pero con toda la fuerza de sus cinco toneladas de peso, en su frágil columna, lo que haría que muriese aplastada en el acto. Por eso la gacela convenció al elefante para que aprendiese a bailar poco a poco, eso sí, sin arrimarse, para evitar hacerse daño. Al cabo de meses de ensayos, un día ambos animales convocaron a todos su amigos y deleitaron a toda la sabana bailando armónicamente, sin que la débil pero astuta gacela sufriese daño alguno.»

Las metáforas con el mundo animal en la literatura económica no son nuevas: los tigres asiáticos a principios de este siglo para referirse a las entonces emergentes potencias asiáticas de Corea, Singapur, Taiwán y Hong Kong o los PIGS, acrónimo acuñado por medios anglosajones para referirse peyorativamente a los países mediterráneos acuciados hace unos años por problemas de déficit y balanza de pagos, son solo algunos ejemplos. En el campo del emprendimiento, en el año 1979, el profesor del MIT David Birch sorprendió al mundo con su informe «Job generation process», al atreverse a poner en entredicho el paradigma dominante a favor de la gran empresa. Birch demostró que las nuevas y pequeñas unidades empresariales generaban en Estados Unidos la mayor parte del empleo neto y explicó estas

dinámicas de creación y destrucción de puestos de trabajo utilizando para ello analogías zoológicas que, aunque han pasado décadas, siguen hoy muy vigentes. Los elefantes vienen a corresponderse con compañías bien asentadas, que cuentan con un tamaño que les procura seguridad y capacidad para conseguir ingentes recursos, aunque se ven lastradas por pesados organigramas y procedimientos. Las gacelas, por el contrario, son empresas muy pequeñas, jóvenes y vulnerables, pero gozan de una agilidad a la hora de innovar que les permite dar grandes saltos y alcanzar velocidades impensables para el elefante. Por último, ya en nuestros días, los unicornios se han traído de la mitología al mundo de la inversión para definir a las nuevas empresas que tienen una valoración de 1.000 millones de dólares. LinkedIn, Uber o Airnbn son ejemplos de esos unicornios tan deseados por los fondos de inversión.

También las moralejas de los cuentos han estado presentes en la doctrina económica y en el informe sobre emprendimiento corporativo que ha llevado precisamente por subtítulo «Elefantes y gacelas bailan sin pisarse», y que ha dado lugar a cuatro enseñanzas. La primera es que este fenómeno ha pasado en unos pocos años de ser una realidad desconocida en las grandes empresas a convertirse en uno de los ámbitos de actuación más recurrentes en cualquier plan estratégico. Las organizaciones ven en el emprendimiento corporativo una vía para adoptar los exitosos modelos de innovación disruptiva de las *start-ups*, ya sea tendiendo puentes de colaboración con estas mediante fórmulas de innovación abierta o promoviendo el espíritu emprendedor de sus propios trabajadores. En segundo lugar, y gracias al contraste entre dos encuestas hechas a intraemprendedores y a los propios directivos, se ha demostrado que el masivo apoyo al emprendimiento corporativo en España manifestado por las empresas muestra más deseos que realidades. La tercera enseñanza es que la existencia de exitosos programas en multinacionales españolas demuestra que, a pesar de la juventud del fenómeno, ya hay buenas prácticas que permiten abonar el camino para los que empiezan ahora. La última lección aprendida es que son muchos los obstáculos a sortear para implantar estrategias efectivas de innovación abierta e intraemprendimiento en las grandes corporaciones porque, además de las dificultades propias de hacer crecer negocios emergentes, se encuentran inercias de las grandes empresas, que no respetan las peculiaridades del mundo *start-up*.

En la vida real es muy difícil que dos especies tan distintas puedan ensayar una danza, al menos sin que la gacela corra un alto riesgo de ser apisonada por las toneladas del elefante. Por eso es normal que algunos lleguen a pensar que el intraemprendimiento es un cuento chino. Pero lo que en principio solo podría ocurrir en una fábula, que bailen ambos animales, sí puede convertirse en una realidad en el ecosistema empresarial. En última instancia, el propósito que ha llevado a los autores de esta investigación ha sido precisamente ese: demostrar con datos empíricos y casos reales que grandes empresas y emprendedores han empezado a bailar en España al son del mismo compás y que, a pesar de algunos pisotones inevitables, todo apunta a que formarán un gran tándem. Hace unos años, el profesor del MIT Clayton Christensen vaticinó que las empresas diseñadas en el siglo XX para triunfar están abocadas a fracasar en el siglo XXI, salvo que adopten la mentalidad *start-up*. Por ello, y si queremos que nuestro cuento, además de tener final feliz, nos ayude a afrontar el futuro de nuestra economía con más garantías, tendremos que aprender de la paciencia y el método seguido por los dos animales africanos.

Recuadro 16. La economía de colaborar

Cuando la crisis nos obligó a renunciar a viajar o coger un taxi surgieron unos jóvenes emprendedores que, primando el uso frente a la propiedad y con el impulso de la tecnología, nos daban una solución. Así nació la economía colaborativa, con empresas como Uber o BlaBlaCar para compartir coche en las grandes urbes o alojarte en apartamentos de particulares gracias a Airbnb. El movimiento de la economía P2P (entre iguales, *peer to peer* en inglés) es imparable a pesar de las prohibiciones, porque gracias al consumo compartido se puede acceder a bienes y servicios que de otro modo sería imposible; de hecho, se ha extendido ya a industrias como la música, con Spotify, el textil, con la moda de segunda mano, o las finanzas, con los préstamos colectivos, también conocidos como *crowfunding*.

Uber no es solo una red de transporte privado, es el símbolo de la llamada economía colaborativa, pero también el nombre de la empresa norteamericana es una palabra latina que significa riqueza. Conviene recordar que desde 2015 no hay año que no conozcamos un nueva traba o ley que impida la actividad de Uber. Pero el cierre de estas plataformas colaborativas –propiciado generalmente por resoluciones

judiciales ante la demanda de los taxistas– supone la persistencia de insalvables barreras de entrada a un mercado que, como recuerda la teoría económica, solo provoca altos precios y baja calidad.

La noticia de esas trabas tiene consecuencias más allá del sector en el que opera la *start-up* americana, ya que demasiadas veces en la historia «las innovaciones han sido consideradas competencia desleal». Hace ya más de 100 años, el economista austro-norteamericano Joseph Schumpeter se refería a la actividad emprendedora como «destrucción creativa», puesto que las creaciones de esos emprendedores acaban por destruir obsoletos productos o servicios que solo se mantienen por la inercia de falta de competencia. El Instituto Tecnológico de Massachusetts, conocido como MIT, define las innovaciones como aquellas novedades que crean valor, aunque para ello, en la mayoría de ocasiones, haya que alterar el *statu quo* o como decimos en la academia, el estado del arte. «La regulación a veces restringe la entrada de servicios más eficientes» suele alegar en sus recursos la compañía que busca compartir el transporte privado en las grandes ciudades. Un vistazo rápido a la historia de las economías más dinámicas del momento demuestra que el estado de derecho puede y debe ayudar e impulsar la creación de nuevas empresas con leyes inteligentes. En este sentido, es bueno recordar que Silicon Valley, el territorio donde nacen las más exitosas compañías, forma parte del país del mundo con más apoyo público a los emprendedores, bien en forma de subvenciones o con legislaciones *ad hoc*. Precisamente esa misma historia nos enseña que negarse a afrontar los cambios –como los luditas, que quemaban las primeras máquinas de la revolución industrial en el siglo XVIII, o como aquellos que en el siglo pasado, en los inicios del mercado único europeo, saboteaban en las fronteras los productos extranjeros–, además de irracional, es sinónimo de pobreza futura.

Esa colaboración que practica con naturalidad la generación Z es lo que explica algunos avances tecnológicos que disfrutamos hoy. Emprendedores programando en un código suministrado por Apple o Google porque la inteligencia colectiva llega más lejos que la corporativa. Grandes empresas, como acabamos de ver, recurriendo a *start-ups* para encontrar soluciones a sus problemas porque ya sus departamentos de I+D son incapaces de tener la velocidad que exige el momento. E industrias beneficiándose de las investigaciones de otras, como ha venido pasando con los microprocesadores, las cámaras digitales o el reconocimiento de voz.

Los empleos tampoco se entienden sin la colaboración. La mitad de los trabajadores del prestigioso *ranking* Forbes 500 desarrollan sus tareas en equipos y, como ha vaticinado el World Economic Forum, en 2020 una mayoría de nosotros estaremos involucrados profesionalmente en sistemas de colaboración abierta. Los trabajos del futuro estarán más cerca de la experiencia cooperativa de *Wikipedia* que de la soledad de un investigador encerrado en un laboratorio.

La universidad también se ha beneficiado de la corriente de colaboración. Los MOOC, los grupos multidisciplinares e internacionales de investigación, por no hablar del polémico pero pionero emprendedor español del Rincón del Vago. Los gobiernos en España en los próximos años también exigirán practicar esta forma de ser de los Z, ceder y dialogar en asuntos clave para el país como la educación, el mercado de trabajo o la fiscalidad. La fórmula mágica para afrontar con garantías el futuro de nuestro estado de derecho será, como acabamos de ver en la economía, hablar mucho y entre diferentes, en definitiva, pactos por el bien de España. Si no, como ha vaticinado el profesor Brandenbrurger, para las empresas que no colaboren con otras, tendremos que cerrar la persiana.

Recuadro 17. El activismo social

En 2015 el almirante con cuatro estrellas de la Marina de Estados Unidos James G. Stavridis visitó España. El militar, ya retirado, dirigió hasta 2013 las operaciones mundiales de la OTAN como comandante supremo aliado y fue invitado por el visionario español Eugenio Galdón para entregar los premios de emprendimiento de la Fundación Everis. A alguien le parecerá antagónico empezar esta reflexión sobre el activismo social de la generación Z, con dos nombres propios, James y Eugenio, no solo porque son casi septuagenarios, sino porque esa generación que apenas supera los 25 años comparte unos valores que aparentemente son contrarios al uso de la fuerza militar, pero si el lector tiene paciencia y aguanta hasta el final de esta reflexión, podrá quedarse tranquilo con la elección de haber comprado este libro.

En Madrid, el almirante que dirigió operaciones de combate en el golfo Pérsico durante la guerra de Irak habló al público convocado –entre los que estábamos profesores, directivos de empresas y emprendedores–- sobre ciberseguridad, el auge del extremismo, regímenes autoritarios y posibles pandemias. Pero, más allá de estos

asuntos, todos recordaremos cómo terminó su intervención con una fotografía del Pentágono, la inexpugnable sede del Departamento de Defensa americano en Arlington, Virginia. En ella podía verse el potente edificio, la mayor sede de oficinas del mundo, en el que trabajan más de 25.000 militares, unas horas después del ataque del 11 de septiembre de 2001, destruido totalmente por el impacto de un avión de American Airlines secuestrado por los terroristas de Al-Qaeda. El laureado militar, señalando su despacho hecho cenizas, afirmó: «Los muros, como queda de manifiesto al ver este búnker derruido, no crean seguridad, solo los puentes, únicamente el *soft power* salvará al mundo».

Durante mucho tiempo pensamos que solo las grandes actuaciones provocaban cambios. Una ley, una gran inversión, un cambio de gobierno o una alianza supranacional. Pero esta nueva generación nos está demostrando que hoy los cambios ya no vienen de arriba abajo, sino, como dicen los anglosajones, son *bottom-up*. El respetado profesor Naim, en su libro *El fin del poder*, ha bautizado este cambio de escala de lo grande a lo pequeño como el auge de los micropoderes. Snowden o Assange poniendo en jaque a la CIA, unos inmigrantes ucranianos con WhatsApp reventando el modelo de negocio de las telcos, como acabamos de ver, la economía colaborativa liderando el turismo mundial con las plataformas globales de intercambio de habitaciones son demostraciones palmarias de que hoy es posible cambiar desde abajo cualquier estructura.

Los *posmillennials* son los actores protagonistas de este nuevo paradigma donde todo es posible. Pero eso no quiere decir que sea un camino de rosas. La crisis que llegó en 2007 para no abandonarnos ha destruido las ilusiones de miles de jóvenes con sus tres jinetes del apocalipsis: el paro, la precariedad y el fracaso escolar. Sin embargo, esa situación, con el concurso de la disrupción digital, ha movido a los nacidos a partir de los 90 a buscar soluciones a la ingente cantidad de problemas.

Los Z están siendo pioneros en la irrupción de una nueva escala de valores que los lleva a no aceptar trabajar o consumir en contra de su ética. Quieren cambiar el mundo con sus *start-ups* o usando el emprendimiento social, dando soluciones nuevas a los viejos problemas de nuestra sociedad. En un informe de Ashoka se pone de manifiesto cómo la innovación social de estas personas es capaz de cambiar políticas nacionales y resolver problemas que parecían insalvables. Satyarthi en la India luchando contra el trabajo infantil, Weetgens entrenando a ratas para detectar

tuberculosis o minas antipersona. Jimmy Wales con *Wikipedia*, democratizando la información y abriendo las puertas al conocimiento colaborativo. Son todos ejemplos de cómo el inconformismo acompañado de talento permite hoy un mundo mejor.

Son los puentes que los jóvenes están construyendo para unir no solo generaciones diferentes, sino para hacer un planeta mejor. Un mundo Z es un mundo donde se colabora aunque se compita, donde se acuerda aunque se discrepe, donde se crea y no destruye, donde se puede ser ecologista y emprendedor a la vez, donde el activismo toma forma de empresa, donde el poder no es absoluto y está compartido. Precisamente en algunos puentes de Madrid apareció una campaña organizada por la red mundial de emprendedores sociales, Ashoka, con el lema «Todo el mundo puede cambiar el mundo». Esta ONG pretendía llamar la atención sobre la capacidad transformadora de los emprendedores. Hoy, gracias a la tecnología y usando el vehículo de una nueva empresa, los jóvenes tienen la posibilidad de encontrar soluciones a los problemas que acechan nuestras sociedades. No desaprovechar este momento es un reto que todos los territorios han de saber aprovechar haciendo posible, fomentando este nuevo activismo social.

Cooperar para mejorar el mundo es nuestra receta para trabajar con la generación Z. Porque, a pesar de todo lo que se ha escrito en sentido contrario, los Z son permeables a la problemática social. La crisis ha generado e intensificado nuevas preocupaciones e inquietudes en la sociedad española. A estas transformaciones no es ajena la generación Z. Les importan los problemas que los afectan en primera persona y a la vez son sensibles a las problemáticas más generales.

Para identificar la percepción que los jóvenes Z tienen de los problemas sociales, se les pidió, en nuestra investigación, que seleccionasen los tres aspectos de la sociedad actual que más los preocupan. El más importante de ellos tiene que ver con su realidad social más cercana. Lo que más preocupa a los Z es la educación, así lo ha afirmado la mitad de ellos, detectando una falta de adecuación del sistema educativo a las nuevas demandas y necesidades. En un segundo nivel se encuentran aquellas situaciones sociales que se han acentuado e intensificado con la crisis, por lo que los Z demuestran tener sensibilidad ante los problemas sociales del país. Para 1 de cada 3 la pobreza, el paro general y la corrupción son una de sus principales preocupaciones. Que a una parte importante de los Z les inquieten estas realidades sociales significa que estas aún no han

sido normalizadas, a pesar del contexto de crisis e inestabilidad política que los ha acompañado la mayor parte de su vida. No obstante, la preocupación mostrada por estos asuntos es una significativa llamada de atención para las administraciones públicas, el tercer sector y el conjunto de la sociedad civil.

En otro nivel se encuentran aquellos problemas sociales de carácter más estructural, es decir, aspectos más endémicos y persistentes desde hace décadas en España. Concretamente, al 31 % de los Z les preocupa el paro juvenil y al 28 % las desigualdades de género.

Gráfico 14. Pensando en la sociedad actual, elige los tres aspectos que más te preocupan

	14-18	19-22	Varones	Mujeres
La educación	52,2	45,9	43,6	54,5
La pobreza	43,4	34,6	39,5	38,6
El paro general	35,0	42,4	39,6	37,8
La corrupción	36,8	33,6	41,3	29,1
El paro juvenil	28,7	33,4	30,1	32,0
Las desigualdades de género	31,9	24,5	20,2	36,3
La inestabilidad mundial	24,4	26,3	23,4	27,3
La sanidad	13,8	21,0	15,5	19,2
La clase política	15,1	16,2	21,6	9,7
La emigración de jóvenes	11,4	12,7	13,7	10,4
La inmigración	7,2	9,4	11,5	5,1

Fuente: *Generación Z. El dilema*

Precisamente esta preocupación por la diversidad con la incorporación de los Z al empleo está suponiendo una auténtica disrupción. Su visión del trabajo equiparado al mismo nivel que la vida personal, así como sus expectativas y prioridades profesionales más dinámicas y horizontales, contrastan con la visión de generaciones anteriores. Gestionar la diversidad siempre ha sido un reto para recursos humanos. Y hoy la

dimensión cultural y de género, la gestión de personas y el líder se enfrentan a la complejidad de gestionar equipos en los que pueden convivir hasta cuatro generaciones distintas. Para disponer de equipos más eficientes y cohesionados, será necesario desarrollar competencias y habilidades de liderazgo transgeneracional, de manera que la cohabitación de los Z con otras generaciones en la organización sea realmente un valor diferencial.

Recuadro 18. Qué piensan los directivos sobre la cooperación entre generaciones

«[…] la dificultad es seguir manteniendo con la energía suficiente al empleado que lleva mucho tiempo en la empresa y que ve que entran nuevas generaciones y les mueven la silla. Pero para nosotros esos empleados son personas clave, muy importantes. […] esta nueva generación aporta una visión disruptiva. Esto es lo que realmente necesita la compañía. Vamos a velocidad crucero. Necesitamos que haya gente que vea más allá porque el mundo cambia. Buscar ese difícil equilibrio entre los que proporcionan estabilidad a la estructura e incorporar a quienes aportan la visión del mañana y pasado mañana.»

«La combinación de las generaciones cada día la veo más cercana y más real. Las generaciones más jóvenes son innovadoras, esta filosofía la aportan a las organizaciones.»

«El secreto está en la combinación de la experiencia del sabio con la innovación y motivación del que empieza. Por lo tanto, la capacitación de los mánager para alinearlos y sensibilizarlos en este nuevo contexto de la diversidad generacional será la palanca que impulse el verdadero cambio que la gestión de personas está demandando.»

Fuente: *Generación Z. El dilema*

Los Z, como acabamos de ver, están preocupados por la situación sociopolítica del país. Nuestra investigación ha demostrado que la falta de confianza y la sensación de inmovilismo que los Z tienen de la situación del país no se traduce en «pasotismo». Aunque a veces la política pueda ser foco de conflicto entre ellos, la generación Z es consciente del momento histórico que atraviesa España, les preocupa la realidad sociopolítica y participan en los espacios de la sociedad civil. Concretamente, al 94 %

les preocupa la sociopolítica, aunque no a todos de igual manera. El 37 % afirma que «le preocupa bastante y procura estar informado», el 29 % «se preocupa por la situación del país, pero reconoce no entender mucho de política» y el 28 % «se preocupa solo en la medida en que afecta a su futuro y al de los jóvenes».

Un aspecto sobre el que se ha hablado mucho, en demasiadas ocasiones sin datos, es su posicionamiento ideológico sobre el eje izquierda-derecha. Preguntados en una escala de 1 (izquierda más extremista) a 10 (derecha más extremista), el 16 % de los Z afirma no sentirse identificado con el eje político tradicional, dato muy similar por sexo y edad. No obstante, los jóvenes Z se identifican más con el eje izquierda-derecha que el conjunto de la sociedad española, frente a ese 16 % de Z que no se ve reflejado en dicha escala política; para el conjunto de los españoles, según datos del barómetro del CIS de marzo de 2017, esta cifra asciende al 24 %.

Recuadro 19. Qué piensa la generación Z sobre la política

Los Z reconocen que en ocasiones la política es un foco de conflicto en su grupo de amigos. Para evitar tensiones, prefieren rehuir el tema, llegando incluso a convertirlo en tabú o simplemente hablándolo solo con sus amigos más cercanos.

«[La política] se ha convertido como en un tema tabú, no quieres hablar de ello porque vas a chocar. También creo que hay muchos puntos de vista, el bipartidismo se ha perdido totalmente entre los jóvenes; dentro de derechas hay cinco ideologías más. Al final lo que pasa es que hay gente que es imprudente, sueltan lo primero que les viene a la cabeza y ahí se lía… y al otro no le gusta…»

Las discusiones políticas de los Z no solo se producen sobre el eje tradicional izquierda-derecha, sino también en función del eje comprensión-incomprensión de lo que ocurre. Los Z consideran que los medios no transmiten las noticias e interpretaciones políticas para que ellos las entiendan.

«[Los medios] […] informan de la mitad, luego sale que lo que habían informado era mentira. Los jóvenes queremos tener voz pero no tenemos información […] están los típicos sabiondos. Deberíamos saber más de política para todo lo que hablamos.»

«[La política] Por qué no le damos importancia, porque vemos que la información que podemos tener no está clara. Si lees una noticia de política y lo ponen con unas palabras que no lo llegas a entender totalmente, no lo entiendes y lo dejas de lado.»

Fuente: *Generación Z. El dilema*

Para los Z que finalmente se posicionaron en la escala ideológica (84 %), la media obtenida en dicha escala es de 5,5, es decir, en su conjunto los Z se sitúan en el centro político. De hecho, el 42 % de los jóvenes se sitúan en el centro político, si bien es cierto que hay otra mayoría del 46 % que se sitúa en la izquierda o centro-izquierda. Por su parte, son minoritarios los Z de centro-derecha o derecha (12 %). Aun con todo, los jóvenes Z se caracterizan por una leve mayor inclinación hacia la izquierda que el conjunto de la sociedad española, tal como muestra la comparativa con los datos del CIS.

Gráfico 15. Para los que sí se identifican, ¿dónde se situaría dentro de la escala ideológica izquierda-derecha? (distribución porcentual de personas por grupos de edad y sexo)

	14-18	**19-22**	**Varones**	**Mujeres**
Izquierda (1-2)	11,6	19,7	18,9	11,9
Centro-izquierda (3-4)	33,1	28,8	30,7	31,0
Centro (5-6)	41,3	40,9	37,0	46,0
Centro-derecha (7-8)	13,2	8,3	11,0	10,3
Derecha (9-10)	0,8	2,3	2,4	0,8
Total	100	100	100	100
Base (n)	131	120	127	124

Fuente: *Generación Z. El dilema*

Recuadro 20. Comunicar en la era de los Z

La generación Z no es un futurible, de hecho, toman casi desde que tienen uso de razón sus propias decisiones de consumo basándose en factores más complejos que una simple relación calidad-precio. Se están empezando a incorporar al mercado laboral con unas expectativas inéditas hasta ahora. Además, ya votan y lo hacen en mayor porcentaje que sus mayores. Comunicarse –sin ruidos– con esta nueva cohorte de edad, que a su vez es la más hiperconectada de la historia, es un reto para los que no somos jóvenes.

Como consumidores, son una generación que está cambiando las pautas clásicas. Una tercera parte reconoce no ser fiel a ninguna marca, otro tercio admite solo ser leal a algún producto y solo el restante porcentaje afirma fidelidad a determinadas marcas, siempre y cuando confíen en ellas. Como aspectos más valorados están el precio, la inmediatez y el respeto por el medio ambiente. Teniendo en cuenta estos hechos, es evidente que las marcas tendrán que trabajar estrategias de comunicación que les permitan mantener la fidelidad de sus actuales consumidores, pero también atraer a otros jóvenes. Son siete las claves fundamentales para acercarse a esta generación: comunicación en tiempo real (hoy más que nunca se hace imprescindible dar respuesta inmediata a sus necesidades); comunicación de tú a tú (no es solo escucharlos y dialogar con ellos, sino utilizar sus propios códigos), transparencia (se perdona el error, pero no la mentira, la manipulación o la ocultación), disrupción (la sorpresa, el humor y hasta cierta irreverencia tienen más cabida que nunca en un mundo sobredimensionado de información y donde lo políticamente correcto, lo neutro, no funciona), vivencia (la experiencia de marca es clave para atraer a estos consumidores), compromiso social (es una generación de valores donde la protección del medio ambiente, las causas sociales, la justicia o la igualdad forman parte de su ADN) y participación (escucharlos y dejarles formar parte de la propia estrategia de comunicación de la compañía).

Como empleados, las organizaciones afrontan un triple reto: ser una marca empleadora atractiva para esta generación, tener a estos jóvenes enganchados al proyecto y gestionar la convivencia generacional, ya que, el acceso de los Z al mundo laboral está provocando que, como se ha visto en este libro, convivan cuatro generaciones distintas en un mismo entorno de trabajo. Hoy en día no es suficiente con tener una gran marca o ser la empresa de toda la vida para conseguir atraer a los jóvenes. Es necesario construir la marca empleadora, de modo que el aspecto que más valoran en un trabajo es el buen ambiente laboral. Por detrás se sitúan la flexibilidad y el desarrollo profesional. Ante esta situación, trabajar en un plan de reputación externa y desarrollar una estrategia interna de experiencia-empleado se hacen cada vez más necesarios.

Por otra parte, uno de los riesgos que hay que tener en cuenta es la desconexión. Pierdes al empleado el día que deja de creer en la empresa, lo que nos obliga a trabajar la marca interna cada día. A ello se une la necesidad de encontrar fórmulas de

comunicación diferentes ante una generación menos ligada a horarios fijos. También, es evidente que para llegar a los jóvenes las compañías tenemos que transformar nuestros equipos: necesitamos gente joven, además de profesionales expertos en la cuarta revolución industrial y equipos globales, porque hoy en día hasta para comunicar en local es necesario conocimiento de lo que pasa en el mundo.

Por último, la política se enfrenta al desafío de seguir manejando con maestría la comunicación. Pautas de comunicación transparentes, más ágiles a través de internet, más inmediatas en su capacidad de respuesta y más cercanas a los votantes ayudarán a recuperar la confianza de estos jóvenes en la clase política.

Al fin y al cabo, comunicarse no es solo transmitir un mensaje de un emisor a un receptor, ya que la definición, además, añade que ese mensaje sea entendible. Para que nos comprendan los más jóvenes hemos de aprender a usar sus códigos, tendremos que aprender a comunicar en la era de los Z.

Isabel Lara es vicepresidenta de ATREVIA

La sociedad en la que nos ha tocado vivir a los mayores de 40 años en ocasiones nos escandaliza. Pero para la generación Z es su mundo, se han socializado con internet como aliado, sus amigos y parejas vienen de la red, se han educado y encontrado respuesta a sus incógnitas en los buscadores y están reventando el *statu quo* de todos los sectores de la economía y también de la política. Ellos están inventándose nuevos empleos, como los *hackers* buenos; encontrando soluciones a problemas enquistados como la financiación del emprendimiento con el *crowdfunding*, o demostrando que sigue mereciendo la pena luchar por causas tan nobles como la ecología, la igualdad y la lucha contra el terrorismo, usando las redes sociales. Son la esperanza de que un mundo dominado por la tecnología será un mundo más humano.

No podemos poner freno a ese torrente de nuevas ideas que ebullicionan en las cabezas de los nuevos *millennials*. Y nuestra ceguera, cuando no nuestros miedos, para asimilar la disrupción tecnológica ha de transformarse en la catapulta que necesitan. Nuestra generación domina el mundo, manda en las empresas, gobiernos e instituciones. Estamos a tiempo de usar ese poder, que aún tenemos, para darles el impulso que necesitan para hacer un mundo mejor.

La historia nos ha enseñado que se llega más lejos sumando fuerzas y no restando. No hagamos de este momento una batalla entre insurgentes e incumbentes, entre los nuevos y los viejos, entre los emprendedores y los empresarios. Al contrario, el crecimiento será exponencial si trabajamos juntos. Aprovechar ese potencial al servicio de la humanidad nos exigirá a todos, con independencia de nuestra edad, una tarea: levantarnos de nuestra comodidad para colaborar y cooperar con humildad.

Recuadro 21. ***Allegro ma non troppo***

El término musical *allegro* significa lo mismo que en italiano: alegre, rápido, animado o con energía. Se usa para indicar la velocidad con la que debe ejecutarse una pieza musical. No obstante, acompañado de otra palabra consigue aportar una información más precisa para el intérprete. Por ejemplo, *allegro molto* es muy rápido, pero *allegro ma non troppo* supone que no hay que pasarse de rápido. Cumplir las indicaciones de estos términos es la clave para que una composición suene tal como la quiso el autor o, en cambio, se eche a perder.

Los jóvenes que hoy tienen 24 años o menos sienten cómo las costuras del traje del mundo en el que viven se les han quedado pequeñas. Esta generación Z son 100 % digitales y dominan las herramientas del mundo actual, por ello saben que –casi por primera vez en la historia– las personas de su edad pueden avanzar muy rápido, y ellos quieren hacerlo. Pero chocan con un mundo que, a pesar de estar inmerso en pleno proceso de digitalización, va mucho más lento que esa cohorte de edad. A los *posmillennials* les parece esclerótico ese planeta de los mayores. En cambio, los que no somos veinteañeros y, por tanto, tenemos cierta perspectiva ponemos en valor que nuestro mundo sí puede cambiar y, de hecho, lo está haciendo en los últimos tiempos. Nuevos partidos, nuevas empresas, nuevas normas, nuevas instituciones son solo algunos ejemplos. Parecen, por tanto, dos visiones antagónicas que recuerdan a ese cartel que de vez en cuando ves en una autopista con un dibujo de un coche que va muy rápido y tiene que frenar en seco porque en el carril lento otro automóvil va a su ritmo. El primero piensa que el segundo va muy despacio, el segundo que el primero va demasiado veloz. La solución es encontrar unas normas, en el caso del código de circulación, que permitan convivir. No superar los 120 kilómetros por hora, pero tampoco conducir por debajo de los 60 fue la convención para las autopistas que ha

funcionado estos años. Necesitamos la velocidad de la generación Z pero el resto no podemos asumir cada cambio exasperadamente lentos. Pero si los más jóvenes no son conscientes de que ellos solos no pueden cambiar el mundo, perderán una oportunidad histórica. Por ello, como las piezas de Vivaldi, el momento actual ha de ejecutarse *allegro ma non troppo*. Los cambios que vengan rápido, pero no demasiado, la generación Z tiene que seguir siendo consecuente e ir veloz, pero no tanto que se pierdan los que vienen detrás. Esos, que somos sus padres, profesores o jefes, también tenemos que ir más ligeros aunque no sea nada fácil y nos exija seguir formándonos toda la vida y renunciar a la comodidad del principio de autoridad.

No son pocos los que todavía consideran que el debate generacional es una tontería porque siempre hubo diferencias entre padres e hijos. Piensan que los *millennials* y la generación Z son inventos de sociólogos con ínfulas o, peor aún, fruto de una estrategia para vender productos a unas nuevas generaciones más duras de pelar. Pero las circunstancias orteguianas explican perfectamente que en ocasiones se suceden una serie de hechos que impactan decisivamente en una cohorte de edad. Internet nos ha cambiado la vida a todos, pero más a aquellos que estaban en pleno proceso de formación de su personalidad. Los mismos que niegan que exista una generación Z y que por ello no hay que adaptar ninguna estructura al fenómeno de la transformación digital y todo ha de seguir como está seguramente son los mismos que piensan que el título de este recuadro es solamente el de una película española de los años 90 en la que participó Penélope Cruz. Por otro lado, los más vehementes miembros de esta nueva generación que hemos entrevistado en el informe de Deusto Business School y ATREVIA, *Generación Z. El dilema*, nos pedían radicales cambios para que el mundo sea idéntico a ellos. Cuando nacieron, allá por el año 1994, esta película de Fernando Colomo se estaba estrenando, así que es improbable que el título de esta reflexión los confunda. No obstante, ambos, los que quieren que el mundo se pare y los que demandan cambios radicales, quizás desconocen que *Allegro ma non troppo* también es un libro de Carlo María Cipolla que sin duda deberían leer. El economista italiano dedica este ensayo a alertar de las consecuencias que la estupidez humana ha tenido en la historia. Su teoría de la estupidez se basa en los perjuicios que la gente estúpida diseminada por la población de un territorio puede llegar a causar. El profesor define la persona estúpida como aquella que causa daño a otras personas sin obtener ganancia personal o incluso provocándose daño a sí misma en el proceso. La

esperanza para la humanidad, prosigue el libro, es tener muchas personas inteligentes, que son las que buscando su beneficio personal consiguen el beneficio ajeno.

Hoy, siguiendo al prócer italiano, lo inteligente es promover cambios en las empresas que ayuden a que estas sobrevivan y así puedan seguir empleando en el futuro a más personas. Lo estúpido es resistirse a adaptar las estructuras de nuestra economía porque los que con ello pretenden mantener su estatus no lo conseguirán y solo perjudicarán al nuevo talento, que no encontrará los cauces para poder desarrollarse. Estúpido es también querer en un día dar la vuelta a nuestra sociedad, como si de un calcetín se tratase, porque ese 25 % de la población que es nativo digital no puede marginar al 75 % restante y, por tanto, todos perderemos. Lo inteligente es ir rápido en los cambios, pero no demasiado para que nadie se quede por el camino y todos puedan aportar. Así ganaremos todos.

Su opinión es importante.
Estaremos encantados de recibir sus comentarios en:

www.plataformaeditorial.com/miopinionporunlibro

Vaya a su librería de confianza. Tener un librero de cabecera es tan recomendable como tener un buen médico de cabecera.

«*I cannot live without books*.»
«No puedo vivir sin libros.»
THOMAS JEFFERSON

Plataforma Editorial planta un árbol
por cada título publicado.

Núria Vilanova y Equipo Inforpress
ACTÚA CONTRA LA CRISIS
ACTÚA
CRISIS
Plataforma Empresa

Actúa contra la crisis

Vilanova, Núria
9788415750895
95 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Nuevas ideas para afrontar la adversidad Ante la crisis hemos visto casos de abatimiento y miedo que han llevado a la parálisis. Casi todos, en algún momento, nos hemos dejado arrastrar por el pesimismo reinante y nos hemos dedicado a repetir los mismos mensajes. Pero en estos tiempos de incertidumbre tambien han surgido grandes casos de liderazgo y genialidad. Personas que han buscado y siguen buscando ideas bajo las piedras, que crean nuevos compromisos. Personas que luchas y que abren nuevos caminos donde nadie hubiera pensado. Son historias que merecen ser contadas. El libro Actúa contra la crisis es un movimiento de lucha contra la crisis destinado a contar esas historias y contagiarnos con los éxitos de grandes líderes de pequeñas, medianas y grandes empresas de nuestro país y Portugal. Hablamos de hechos contados por sus protagonistas, en primera persona. Porque "Actúa contra la crisis" es un proyecto ciudadano. No buscamos la idea genial que salve el mercado, sino actuaciones concretas que han logrado un éxito pequeño o grande.

Cómpralo y empieza a leer

Plataforma Testimonio
LA SONRISA VERDADERA
Dos hermanos unidos por un viaje que les cambiará la vida
2ª EDICIÓN
PREMIO FEEL GOOD
Sergio Aznárez, Juanma Aznárez y Mari Ros Rosado

La sonrisa verdadera

Aznárez, Sergio

9788417114275

232 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Sergio se asomó al mundo sin poder verlo: nació ciego. Cuando quiso sentir y reconocer su entorno, el autismo le hizo aún más difícil su comprensión.La vida no se lo puso fácil, pero fue sumamente generosa al darle el mejor de los hermanos, Juanma, un muchacho alegre, vital y emprendedor, quien junto con Sergio se embarcó en un emocionante viaje que se convirtió en el reto de sus vidas.'La sonrisa verdadera', obra ganadora de la tercera edición del Premio Feel GoodTM, es la crónica de un viaje de dos hermanos en tándem a Marruecos, y al mismo tiempo la historia de Sergio desde su nacimiento. A través de una mirada transparente y llena de candor, en esta obra se recorren los 1.300 kilómetros que separan Cuenca de Tinerhir, al pie de las montañas del Atlas, una aventura en la que se descubren los tramos más importantes de la vida de Sergio, a veces dulce, otras triste, pero siempre hermosa.

Cómpralo y empieza a leer

La ayuda a los demás como proyecto de vida
UN CAMINO HACIA EL ALMA
ÓSCAR PÉREZ MARCOS
UN TESTIMONIO FEEL GOOD™
Plataforma Testimonio

Un camino hacia el alma

Pérez Marcos, Óscar

9788417002299

178 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Cuando era joven, el autor de "Un camino hacia el alma" no estaba satisfecho con los éxitos y los fracasos que había cosechado a lo largo de su vida: sumido en un espejismo, se resistía a abandonar sus ataduras. Tras un peregrinaje por el Camino de Santiago descubrió el valor de lo que de verdad importa: ayudar a los demás. Después de vivir en el Reino Unido, los Estados Unidos y Alemania, el autor emprendió un nuevo itinerario: el de las ONG y los voluntariados, el de la entrega incondicional a los otros y el descubrimiento de sí mismo. Este viaje lo llevó a Ghana, donde fundó HOLA GHANA, y la India, Colombia y México, países en los que también genera impacto y canaliza voluntarios y recursos para diferentes proyectos locales. Para el autor de este extraordinario testimonio, los libros no se escogen: cada uno llega en el momento en que más se necesita. Conforme con esta convicción, el propósito de este libro es servir como inspiración para ayudarnos a cambiar el curso de nuestras vidas. Un llamado de atención destinado a escépticos y conformistas para ir más allá de nuestra zona de confort, liberarnos de todo lo que nos limita y nos impide reinventarnos, alcanzar nuestra mejor versión e influir positivamente en quienes nos rodean.

Cómpralo y empieza a leer

Plataforma Actual
Pedro Martínez Ruiz
El arte de vivir mejor
Pequeñas enseñanzas para una vida más plena

El arte de vivir mejor

Ruiz, Pedro Martínez

9788416820436

165 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

En la vida sólo tenemos un billete de ida. Llegamos sin nada y nos vamos sin nada pero aquí dejamos nuestra huella. De nosotros depende dejar la mejor. En este libro encontrarás herramientas, conocimientos y experiencias de autor que te ayudarán a vivir mejor. Un libro lleno de motivación e impulso para reconocer tu propósito de vida o animarte a encontrarlo si aún no lo has descubierto. También encontrarás propuestas para salir de tu zona cómoda y llegar a donde deseas llegar. Obtendrás entusiasmo para acompañarte a conseguir tus objetivos y descubrirás la importancia de las emociones e inteligencia emocional. La importancia del sentido del humor también está presente e igualmente fortaleza para superar miedos y creencias limitantes, en definitiva, una completa guía que te hará descubrir El arte de vivir mejor.

Cómpralo y empieza a leer

MEDICINA
DE GÉNERO
MAREK GLEZERMAN
Prólogo de Amos Oz
Plataforma Actual
La nueva revolución de la medicina:
el papel del sexo en el diagnóstico
y el tratamiento de enfermedades

Medicina de género

Glezerman, Marek

9788417002114

330 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

A lo largo de millones de años, el cuerpo masculino y el femenino han desarrollado diferencias fisiológicas cruciales para mejorar las posibilidades de supervivencia de la raza humana. En Medicina de género, el doctor Marek Glezerman, uno de los pioneros mundiales en este campo de la medicina, revela innumerables diferencias entre sexos que a menudo se pasan por alto. En muchos casos, con la eliminación de los roles de género tradicionales, han quedado obsoletas, pero aun así están muy presentes, y van más allá de las divergencias sexuales y reproductivas más evidentes. *Las mujeres son más resistentes a las enfermedades infecciosas que los hombres, pero más vulnerables a las autoinmunes. *A igual número de cigarrillos fumados, el cáncer de pulmón es un 170 % más frecuente en mujeres que en hombres. *La enfermedad de Alzheimer se expresa de formas diferentes en hombres y mujeres. *Los fármacos para tratar las náuseas son menos efectivos en las mujeres. *Las mujeres son más sensibles a los antihistamínicos. *La aspirina es más efectiva en los hombres como prevención de los derrames cerebrales. Los médicos suelen tratar a los pacientes de ambos sexos como si sus necesidades fueran idénticas y la investigación médica sigue efectuándose predominantemente con los hombres, para luego aplicar los resultados al tratamiento de las mujeres. Esta situación exige un cambio de paradigma: el que propone Medicina de género.

Cómpralo y empieza a leer

Índice

Portada 2
Créditos 3
Dedicatoria 4
Índice 5
Prólogo de Dolors Montserrat 6
Introducción de Antonio Huertas 9
1. Por qué tanta atención 12
Las generaciones 16
Taxonomía de las generaciones 20
2. Quiénes son la generación Z 28
Descripción de la generación Z 31
3. 'Toolkit' para entender a la generación Z 35
4. La fórmula secreta de los Z: las cuatro íes 38
Internet 39
Irreverencia 49
Inmediatez 58
Incertidumbre 69
5. El nuevo norte: las cuatro ces 75
Ciencia 76
Creatividad 84
Cambio continuo 93
Cooperación (Y de paso unas conclusiones) 102
Colofón 123